



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT ZAVEDENÍM E-SHOPU

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES BY INTRODUCING AN E-SHOP

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lenka Berková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Lenka Berková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit zavedením e-shopu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je zpracovat návrh plánu rozšíření obchodních aktivit pro firmu Truhlářství Berka.

Základní literární prameny:

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie - krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit pomocí e-shopu v podniku Truhlářství Berka. Práce je vypracována na základě teoretických východisek, která nám slouží jako východiska pro analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které poté shrneme ve SWOT analýze. Na základě výsledků této analýzy navrhneme řešení, které povede k rozvoji obchodních aktivit.

Abstract

Bachelor thesis deals with the development of business activities with the help of an e-shop in the company Truhlářství Berka. Thesis is developed on the basis of theoretical background, which serves as a basis of the analysis for the external and internal environment, which we then summarize in the SWOT analysis. Based on the results of this analysis, we will propose a solution that will lead to the development of business activities.

Klíčová slova

Podnik, obchod, marketing, obchodní vztahy, internetový obchod, marketingový mix

Key words

Company, business, marketing, business relations, e-shop, marketing mix

Bibliografická citace

BERKOVÁ, Lenka. Rozvoj obchodních aktivit zavedením e-shopu [online]. Brno, 2020. 100 str. [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127514>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Lenka Berková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, PhD. za odborné vedení, věnovaný čas a trpělivost, s kterou mi pomohla při zpracování bakalářské práce. Také jí tímto děkuji za cenné rady a připomínky, které mi umožnily vytvořit tuto práci.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	9
1.1 Vymezení problému	9
1.2 Cíle práce	9
1.3 Metody a postupy zpracování	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	9
2.1 Charakteristika podniku	9
2.2 Obchod	10
2.3 Marketing	12
2.3.1 Marketingový mix.....	13
2.3.2 Marketingové kanály	14
2.3.3 Marketingová komunikace	15
2.4 Charakteristiky obchodních vztahů.....	15
2.4.1 B2B – Business-to-Business	15
2.4.2 B2C – Business-to-Customer	16
2.4.3 Faktory ovlivňující spotřebitele	17
2.4.4 Vztahy se zákazníky	17
2.4.5 Vliv rozhodování při nákupu	18
2.5 Analýza vnějšího prostředí.....	18
2.5.1 Analýza SLEPT	19
2.5.2 Analýza trhu.....	20
2.5.3 Analýza konkurence	22
2.6 Analýza vnitřního prostředí.....	24
2.6.1 Analýza zdrojů.....	25

2.6.2	Faktory „7S“	25
2.6.3	Analýza obchodních činností.....	26
2.6.4	Analýza marketingových činností	29
2.6.5	SWOT analýza.....	32
2.7	Souhrn teoretických východisek	33
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
3.1	Charakteristika firmy	34
3.2	Předmět podnikání	34
3.3	Historie podniku.....	35
3.4	Předmět podnikání	35
3.5	Analýza vnějšího prostředí.....	36
3.5.1	SPLEPT analýza	36
3.5.2	Analýza trhu.....	43
3.5.3	Analýza konkurence	47
3.6	Analýza vnitřního prostředí.....	51
3.6.1	Analýza zdrojů.....	51
3.6.2	Analýza „7S“	53
3.6.3	Analýza obchodních činností.....	55
3.6.4	Analýza marketingové činnosti	58
3.6.5	SWOT analýza.....	60
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	70
4.1	Cíle e-shopu	70
4.1.1	Identifikace segmentu e-shopu	71
4.2	Návrh postupu	72
4.2.1	Produkt.....	72
4.2.2	Cena	73

4.2.3	Distribuce.....	73
4.2.4	Propagace.....	76
4.3	Požadavky na e-shop.....	77
4.4	Nabídky na tvůrce e-shopu.....	78
4.5	Ekonomické zhodnocení	79
4.5.1	Náklady	79
4.5.2	Výnosy	81
4.6	Riziková politika	81
ZÁVĚR		84
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		85
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ		89
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....		90
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ		92
SEZNAM PŘÍLOH.....		93

ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřená na rozvoj obchodních aktivit podniku. Tento rozvoj obchodních aktivit pomocí e-shopu bude zpracován pro truhlářskou firmu, která působí na trhu od roku 1997.

V dnešní době jsou internetové obchody velmi oblíbené. Pro většinu klientů je nákup z domova či kanceláře, přes počítač, telefon nebo tablet mnohem pohodlnější, než aby museli cestovat do obchodů či poboček firmy. Tento druh prodeje je pohodlnější i pro firmu, jelikož jsou všechny objednávky ihned evidovány pomocí systému a minimalizují se tak lidské chyby. Velkou výhodou e-shopu je také minimalizace uchování velkého množství vzorků pro fyzickou prezentaci zákazníkům, jelikož e-shop umožňuje zákazníkovi si produkt ihned prohlédnout na fotografii. Proto je rozvoj obchodních aktivit důležitou součástí fungování podniku. Pokud chce podnik získávat nové zákazníky a nezaostávat za konkurencí. Měl by se tedy neustále vyvíjet a sledovat možnosti, jak se zlepšovat.

V této práci navrhne prodej výrobků tohoto podniku přes internet. Podnik se pohybuje na B2B a B2C trzích. Vzhledem k tomu, že podnik v současné době neprodává své výrobky před internetový obchod, bude mým cílem navrhnout tento systém prodeje. Tento rozvoj v podniku slouží k zvýšení povědomí o firmě a zvýšení tržeb.

Bakalářská práce je zpracovaná se záměrem možné aplikace na firmu.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Vymezení problému

V této bakalářské práci se budeme zabývat rozvojem obchodních aktivit pomocí zavedení e-shopu. Internetový obchod budeme zavádět ve firmě Truhlářství Berka, která se zabývá výrobou dřevěného nábytku.

Jelikož se technologie neustále vyvíjí, tak je potřeba, aby se firma neustále rozvíjela, reagovala na nové potřeby zákazníků a aby byla konkurence schopná.

Je nutné tedy podpořit volný prodej, a to především prostřednictvím internetového prodeje. Je nezbytné vytvořit e-shop, který bude přehledný a dostupný pro všechny.

V bakalářské práci se zaměříme na rozvoj obchodních aktivit, pro které je důležité provést analýzu trhu, analyzovat obchodních a marketingové činnosti, poté navrhnout řešení, podle kterého bude internetový obchod prosperovat a zaručí mu konkurenční výhodu.

1.2 Cíle práce

V této práci se budeme snažit navrhnout taková opatření, která jsou aplikovatelná pro podniky, které spadají do kategorie malých podniků, a využijeme aktuální stavu trhu.

Hlavním cílem práce je rozvoj obchodních aktivit formou zavedení e-shopu a vytvoření obchodního modelu. Navrhneme systém prodeje výrobku přes internet a vytvoříme návrh, aby internetový prodej mohl pracovat co nejefektivněji. Na prodej přes internet se zaměříme, jelikož v dnešní době se tato možnost stává skoro samozřejmostí. Lidé si tuto variantu nákupu oblíbili zejména proto, že nemusí cestovat na pobočku, a trávit tak dlouhé hodiny na cestách, můžou tedy objednávat kdykoliv a kdekoliv. Zároveň je internetový prodej i pro firmu pohodlnější, protože všechny objednávky jsou ihned zaneseny do systému. Jako jednu z velkých výhod považujeme to, že firma nemusí skladovat vzorky výrobku pro fyzickou prezentaci zákazníkům.

Jednotlivé dílčí cíle:

- **Analýza vnějšího prostředí**
 - SLEPT analýza
 - Analýza trhu
 - Analýza konkurence
- **Analýza vnitřního prostředí**
 - Analýza zdrojů
 - Analýza „7S“
 - Analýza obchodních činností
 - Analýza marketingových činností
 - SWOT analýza

Dokončená práce by měla sloužit jako návrh postupů, které by měly podniku sloužit k zavedení internetového prodeje v praxi.

1.3 Metody a postupy zpracování

Základ pro návrh zpracování bakalářské práce spočívá v analýze a rešerši odborné literatury, a to především odborné literatury, na jejich základě budeme vypracovávat teoretická východiska práce, která budou sloužit k naplňování stanovených dílčích cílů. Stanovíme vlastní návrh řešení, kde identifikujeme cílové skupiny, vytvoříme plán, který přispěje k rozvoji obchodních aktivit firmy, a tím se zvýšení povědomí o firmě a zvýší se tak i tržby.

Práce je rozdělena na 3 části:

První částí jsou teoretické poznatky, které jsou velmi důležité k úspěšnému řešení problematiky práce. Zaměříme se na poznatky zejména z oblasti vnější a vnitřní analýzy podniku. Odbornou literaturu budeme čerpat, z tištěných publikací, na jejichž základě vypracujeme teoretická východiska práce a ta souvisí s naplněním stanovených dílčích cílů.

V druhé či praktické části, se budeme věnovat zhodnocení současného stavu podniku. Pro vymezení faktorů z prostředí podniku využijeme SLEPT analýzu. Název této analýzy vznikl z prvních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí (sociální, legislativní,

ekonomické, politické a technologické faktory). Představuje tak komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat.

Dále provedeme analýzu trhu, kde se snažíme vymezit trh, na kterém daný podnik provozuje svou podnikovou činnost, čili snažíme se určit velikost, atraktivitu, strukturu, vývoj, trendy apod. Mezi klíčové skupiny trhu patří především konkurence, dodavatelé a zákazníci. Dále použijeme Porterův model pěti konkurenčních sil, který zkoumá sílu konkurence v odvětví. Tento model zkoumá pět klíčových vlivů, a to stávající a novou konkurenci, vliv dodavatelů, vliv odběratelů a substituční produkty.

V analýze vnitřního prostředí se nejprve zaměříme na analýzu zdrojů, která určuje kvantitu a povahu dostupných zdrojů. Zaměřuje se na veškeré zdroje v podniku (lidské zdroje, finanční zdroje, hmotné zdroje a nehmotné zdroje), jež slouží k plnění strategických cílů. Cílem této analýzy je identifikovat vazby mezi zdroji a jejich efektivní využívání.

Pro odhalení faktorů, které vedou k úspěšné realizaci strategií tzv. klíčových faktorů úspěchu, použijeme McKinseyho model „7S“ neboli analýzu „7S“. Cílem je pohlížet na organizaci jako množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně ovlivňují a dohromady rozhodují, jak bude vytyčená strategie. (Hanzelová a kol., 2017)

Dále provedeme analýzu obchodních a marketingových činností. V rámci analýzy obchodních činností se zaměříme na nákup, prodej a zprostředkování obchodu. A u marketingových činností si určíme činnosti, které směřují ke splnění podnikových cílů.

Pro závěrečné zhodnocení použijeme analýzu SWOT. Tato analýza se zabývá monitorováním vnějšího i vnitřního prostředí. V rámci vnitřního prostředí zkoumá silné a slabé stránky podniku a v rámci vnějšího prostředí zkoumá příležitosti a hrozby.. Výstupem této analýzy je tvorba strategií, na jejichž základě se zjistíme, jak využít silných stránek a příležitostí, a jak odstranit slabé stránky a minimalizovat dopad ohrožení.

Závěr práce, je na základě propojení teoretických poznatků spolu s výsledky analýz současného stavu podniku, návrh opatření vedoucí k optimistickému rozvoji obchodních aktivit podniku.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska tvoří první část bakalářské práce. Jsou tvořena z odborné literatury a poskytují základ pro analytickou část. V této části se podíváme na vymezení jednotlivých pojmů, a to především na pojem: malý podnik, obchod, marketing, charakteristika obchodních vztahů, způsoby prodeje atd.

2.1 Charakteristika podniku

Podnik lze definovat podle různých hledisek:

- **Nejobecnější** – podnik je subjekt, který přeměňuje vstupy na výstupy
- **Obsáhleji** – podnik je samostatně ekonomická a právnická jednotka, jejíž úkolem je podnikání. Samostatně ekonomickou jednotkou lze chápat jako svobodného podnikání, kdy vlastník má odpovědnost za konkrétní výsledky podnikání. A právní samostatnost je možnost podniku vstupovat do právních vztahů, uzavírat smlouvy s tržními subjekty.
- **Právně** – podnik je soubor hmotných i nehmotných složek podnikání čili věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které slouží podnikateli k provozování podniku. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Podnik lze rozdělit do tří kategorií dle Evropské unie:

- **malý** – podnik má do 20 zaměstnanců;
- **střední** – podnik má do 100 zaměstnanců;
- **velký** – podnik má 100 a více zaměstnanců. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

„Každé toto pojetí má význam a zařazení podniku do kategorie malý, střední nebo velký má pro podnik praktické důsledky spojené s větším nebo menším rozsahem administrativních povinností, příp. příležitostí (např. čerpání podpor v podnikání).“
(Srpová, Řehoř a kol., 2010 str. 36)

Schopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám je jedním z charakteristických rysů malých podniků. Dále se vyznačují drobnými rozvoji či adaptací reagující na proměnlivé potřeby spotřebitele. Většinou mají nižší náklady na správu firmy, jednoduchou a přehlednou organizační strukturu. (Srpová, Řehoř a kol., 2010 str. 38)

Mezi hlavní výhody malých a středních podniků patří:

- schopnost se rychle přizpůsobit změnám trhu;
- osobní vztahy se zaměstnanci;
- jednoduchá organizační struktura;
- úzké vztahy se zákazníkem;
- méně rozsáhlá administrativa. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Omezení malých a středních podniků:

- negativní společenské vnímání podnikatel;
- horší přístup ke kapitálu;
- vzdělání v oblasti podnikání;
- omezení inovační kapacity;
- administrativní zátěž. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

2.2 Obchod

Společenská dělba práce byla základem pro vznik obchodu, a to v době, kdy si lidé začali mezi sebou vyměňovat výrobky. Nejprve obchod probíhal prostřednictvím směny, tedy výměnou mezi jednotlivými výrobci. Univerzální platidlo (peníze) vzniklo v důsledku toho, že nebylo vždy možné směnit vlastní zboží za zboží, které chtěli. S prohlubováním specializace docházelo k obtížnějšímu středu nabídky s poptávkou a výrobci již nebyly schopni zajistit obchodní činnost na požadované úrovni. To vedlo ke zrodu prvních obchodníků. V minulosti tedy převažovalo malé podnikání a pro města byly typické obchody provozované malými živnostníky. (Mulačová V., Mulač P., 2013)

V posledních desetiletích dochází v oblasti obchodu k významným vývojovým pokrokům způsobených změnou ekonomických, politických, společenských, technologických a dalších podmínek (Zamazalová, 2009)

Obchod je tedy činnost, během které se uskutečňuje nákup a prodej zboží. Pro výrobní podniky je obchodní činnost nezbytná k zajištění výrobních vstupů a výstupů. (Zamazalová, 2009)

Obchod je prostředníkem mezi výrobcem a spotřebitelem, tzn. postavení spotřebitele se vyvíjí zároveň s postavením obou dalších subjektů, a to vlivem nabídky a poptávky, vlivem konkurence a vývojem všech složek marketingového prostředí. (Zamazalová, 2009)

V dnešní době rozeznáváme dvě základní roviny termínu obchod:

- „*obchod jako činnost (širší pojetí)*;
- *obchod jako instituci (užší pojetí)*.“ (Mulačová, Mulač a kol., 2013 str. 20)

Obchod jako činnost

Obchod chápeme jako činnost tržního subjektu, který provozuje nákup a prodej zboží. Uzavírání „obchodů“ je běžnou součástí života všech lidí, podnikatelských i nepodnikatelských subjektů. Touto činností se mohou zabývat obchodníci, ale i subjekty, jejichž hlavní činností je výroba či služby. U výrobních podniků ale dochází k oddělení nákupu a prodeje sortimentu, a to z hlediska funkčního, časového, prostorového i organizačního. (Mulačová, Mulač a kol., 2013)

Obchod jako instituce

Obchodní instituce v užším pojetí označujeme jako subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho další zásadní úpravy.

V rámci obchodu v institucionálním pojetí rozlišujeme další dvě oblasti obchodování s fyzickým zbožím, a to:

- **Obchod se spotřebním zbožím** – podstatou je prodej zboží konečnému individuálnímu spotřebiteli. Tento druh obchodu je převážně v dnešní době realizován k účelu pro obchodní firmy a specializované instituce v užším pojetí. Řadíme sem především: potraviny, potřeby pro domácnost, elektronika, oblečení, dopravní prostředky a jiné. Do této skupiny patří také nákupy menších výrobců a řemeslníků, ostatních podnikatelů i neziskových organizací.
- **Obchod se zbožím pro další podnikání** – slouží jako mezičlánek mezi výrobou a obchodem spotřebního zboží. Může být v podobě obchodního materiálu či výrobním činitelem, nebo zbožím pro další prodej v nezměněné podobě, popřípadě menších úpravách. V této oblasti působí především výrobci a poskytovatelé různých služeb. (Mulačová, Mulač a kol., 2013)

2.3 Marketing

Marketing je společenský a manažerský proces, který uspokojuje potřeby a přání jednotlivců či skupin. (Kotler, Armstrong, 2004)

Existuje spousta definicí marketingu, všechny však spojuje orientace na zákazníka, jedná se o nejzákladnější princip marketingu. Firma musí nejprve svému zákazníkovi připravit nabídku (produkt, cenu, způsob prodeje a komunikaci), která odpovídá jeho potřebám a přáním čili přinese mu očekávaný užitek. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

V dnešní době se marketing více zaměřuje na maximální hodnotu zákazníka místo dřívější orientace na výrobky. Začínají se uplatňovat nástroje, které přibližují nabídku individuálnímu zákazníkovi, proto je důležité poznání zákazníka a přizpůsobení produktu konkrétnímu zákazníkovi. Pro toto poznání je možné využít nové technologie v řízení např. informační, komunikační či internet. (Zamazalová, 2009)

V marketingu u malých firem jsou limitované finanční zdroje, a proto musí být jejich prostředky efektivně vynaloženy, aby byla ziskový, dále je u malých firem limitovaný trh a schopnosti a možnosti podnikatele. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Výhody malých firem z hlediska marketingu:

- více se orientuje na zákazníka;
- udržuje užší kontakty se svým klientem;
- lepší přizpůsobení se změnám tzn. lepší flexibilita;
- malý počet mezičlánků;
- důslednost podnikatele a snaha svou firmu rozvíjet. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Každý podnikatel by si měl umět odpovědět na otázky komu, co a proč chce prodávat. Na základě těchto otázek realizuje marketingový průzkum, který jim umožní poznat své konkurenty na trhu, odhadnout jaký potenciál mají jejich produkty či služby na trhu. Od tohoto průzkumu vyvíjí výrobní i obchodní strategie. Z obchodního hlediska je pro podnikání velmi důležité zvolit správné místo provozovny, jelikož na poloze závisí i propagace firmy. Je důležité si uvědomit, že uděláním masivní propagace podprůměrného produktu nezajistí jeho masivní prodej. Proto je dobré před investováním do propagace nejdříve investovat do zlepšení vlastní nabídky. Firma si musí uvědomit, že nelze oslovit všechny cílové skupiny. Cílová skupina by měla

projevovat zájem o naši nabídku a měla by zároveň mít dostatek finančních prostředků k jejímu pořízení. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

2.3.1 Marketingový mix

„Marketingový mix soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Kotler, Armstrong, 2004)

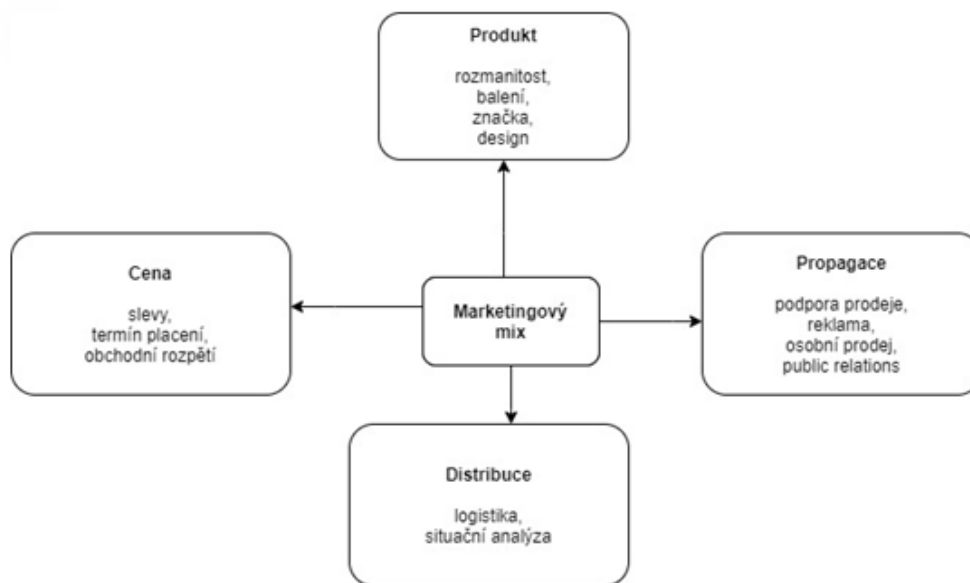
Aby nástroje marketingového mixu odpovídaly vnějšímu trhu, musí být vzájemně kombinované. **Mezi tyto nástroje, které ovlivňují spotřebitele řadíme tyto:**

- produkt (product);
- cena (price);
- distribuce (place);
- propagace (promotion). (Zamazalová, 2009)

Pořadí marketingového mixu podle jeho důležitosti:

- **Distribuce** – jedná se o místo a způsob prodeje čili proces, jak a v jakém stavu se zboží či služba dostává k zákazníkovi. V této části analyzujeme chování spotřebitele k prodejně, metody prodeje apod.
- **Cena** – jedná se o částku, kterou zaplatí zákazník za výrobek. V této části se zabýváme obchodním rozpětím, slevami, srážkami apod.
- **Výrobek** – jsou to veškeré výrobky, které podnik nabízí svým zákazníkům. Zde zjišťujeme změny sortimentu, maloobchodní značky, služby apod.
- **Komunikace** – zahrnuje veškeré aktivity, které seznamují potenciálního zákazníka s výrobkem či službou a pomáhá výrobek propagovat. V této části se zabýváme reklamou, public relations, podporou prodeje, osobním prodejem apod. (Zamazalová, 2009)

Význam jednotlivých složek se bude lišit od výrobního podniku. Jelikož u výrobce je nejdůležitějším prvkem marketingového mixu výrobek, tak u obchodníka je důležitým prvkem cena a distribuce. U výrobce a obchodníka se také může lišit i obsahová náplň těchto nástrojů. Jeden z možných návrhů zobrazuje následující obrázek č. 3.



Obrázek č. 1: Marketingový mix

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Zamazalova, 2009)

2.3.2 Marketingové kanály

Marketingové kanály slouží k přeměně potenciálních kupujících v zákazníky, kteří budou podniku generovat zisk. Jejich úkolem je trh vytvářen.

Máme 3 druhy marketingového kanálu, pomocí kterého lze oslovit cílový trh:

- **Komunikační kanály** – zajišťují přenos zpráv k cílovým zákazníkům, sem řadíme např.: noviny, televizi, telefon, billboardy, plakáty, internet, vzhled prodejen, e-maily apod.
- **Distribuční kanály** – využívají se k vystavení, prodeji a dodávání výrobků či služeb pomocí přímých (poštou, přes internet, po telefonu) či nepřímých kanálů (maloobchodní prodejny, velkoobchod, prodejce jako prostředník).
- **Podpůrné kanály** – slouží k realizaci transakcí se zákazníkem, sem řadíme sklady, banky, pojišťovny, přepravní společnosti. (Kotler P., Keller K. L., 2013)

2.3.3 Marketingová komunikace

Jedná se o komerční či nekomerční komunikaci, kde dochází k informování a ovlivňování cílové skupiny pomocí dialogu. Veškeré informace, které jsou sdělované navenek, musí být vzájemně integrované, aby docházelo k ucelenému sdělení. Marketingová komunikace by se měla soustředit na „řízení dlouhodobých vztahů se zákazníky“. Probíhá především prostřednictvím médií. (Zamazalová, 2009)

Obecným cílem marketingové komunikace je:

- *„poskytovat informace (o výrobku, firmě...);*
 - *zvýraznit objektivně existující vlastnosti produktu (firmy) a odlišit jej tak od konkurenčních;*
 - *zdůraznit užitek a hodnotu výrobku;*
 - *přesvědčit zákazníka o přijetí produktu;*
 - *přesvědčit zákazníky o přijetí produktu;*
 - *zvýšit poptávku;*
 - *stabilizovat obrat;*
 - *upevnit dlouhodobě trvalé vztahy se zákazníky a veřejností.“*
- (Zamazalová, 2009 str. 183)

Aby firma dosáhla co největšího komunikačního efektu, tak musí být vzájemně sladěné všechny marketingové nástroje. (Zamazalová, 2009)

2.4 Charakteristiky obchodních vztahů

2.4.1 B2B – Business-to-Business

Jedná se o elektronický nákup a prodej mezi firmami, především s cílem prodeje zboží pro další podnikání. (Šimberová I. , 2009)

Při budování a udržování vztahů na B2B trhu je důležitá šíře a rozložení sortimentu všech nabízených produktů. Záměrem průmyslových zákazníků je růst výkonnost, a proto se snaží při nákupu výrobků a služeb dosáhnout zvýšení prodeje či snížení nákladů. Dále hraje významnou roli při posilování vztahů vysoká a stálá kvalita produkce. (Lošťáková a kol., 2017)

Vztahy na B2B trzích jsou komplexnější než na B2C trzích, jelikož podstatně víc spolupracují lidé na tvorbě nákupního rozhodnutí a vzájemné interakci mezi podnikem a jeho dodavatelem. Silné partnerské vztahy zvyšují důvěru a prohlubují vzájemnou spolupráci, ochotu sdílet informace, spoluvytváření dlouhodobých marketingových strategií včetně cenové politiky, která vede k ziskům obchodních partnerů. (Lošťáková a kol., 2017)

B2B poskytuje tyto klíčové výhody:

- centralizovaný tržní prostor;
- neutralitu;
- standardizované kontrakty;
- kvalifikaci a regulaci uživatelů;
- rozšiřování cenových nabídek;
- samoregulaci trhu a mechanismu tvorby cen;
- služby clearingové a platební;
- důvěru a anonymitu. (Dvořák, 2004)

Pro uskutečňování mnohostranných elektronicky realizovaných obchodních transakcí slouží e-marketplace, neboli elektronické tržiště/ elektronická obchodní místa. Sdružuje obchodní partnery z jednoho sektoru ekonomiky tedy s vymezenou obsahovou a obchodní orientací. Také se může orientovat na obchodní partnery z různých sektorů ekonomiky, v tom případě mluvíme o horizontálních elektronických tržištích, které se rozlišuje podle rozhodujících pozic nebo aktivit na něm. (Dvořák, 2004)

2.4.2 B2C – Business-to-Customer

Jedná se o obchodní vztahy zaměřené na obchodní společnosti či konečného spotřebitele realizované pomocí webových aplikací, obchodů na internetu apod.

B2C lze rozdělit do 4 oblastí:

- **Prodej informací** – produkt se může prodávat i elektronickou poštou.
- **Prodej a pronájem** – informace, které lze publikovat (např. elektronické noviny).
- **Prodej zboží** – hmotné zboží lze objednat a zaplatit elektronicky.
- **Poskytování reklamního prostoru.** (Dvořák, 2004)

2.4.3 Faktory ovlivňující spotřebitele

Každá firma chce získat zákazníka a udržet si jich co nejvíce. K naplnění tohoto cíle je nezbytné znát nejen zákaznickovy potřeby, ale také motivy spotřebního chování (získávání, užívání spotřebních produktů) a vlivy, které ovlivní nákupní rozhodování (způsob, jakým koneční spotřebitelé nakupují výrobky pro svoji osobní potřebu). (Mulačová V., Mulač P., 2013)

Mezi čtyři základní faktory, které vysvětlují chování jednotlivců nebo domácnosti, řadíme:

- **Kulturní faktory** – představují východisko jeho chování a uspokojování potřeb (kulturní predispozici, subkulturu či společenskou třídu)
 - **Společenské faktory** – chování spotřebitele je ovlivňované společenskými faktory, mezi ně řadíme: rodinu a referenční skupiny.
 - **Osobní faktory** – na rozhodování zákazníka působí osobní charakteristiky (věk, fáze života, zaměstnání, ekonomická situace, životní styl apod.)
 - **Psychologické faktory** – nákupní chování spotřebitelů se rovněž odvíjí od psychologických faktorů jako je motivace, vnímání, učení, postoje.
- (Mulačová V., Mulač P., 2013)

2.4.4 Vztahy se zákazníky

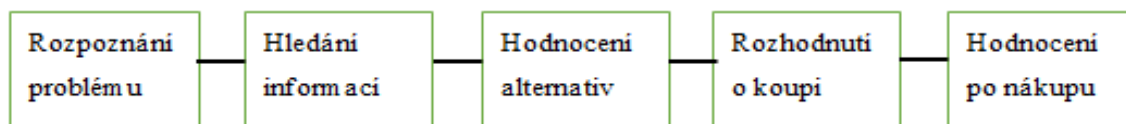
Tvorbou, udržením a rozšířením vztahů se zákazníky se zabývá vztahový marketing, který má za úkol poskytovat spokojenost zákazníkům.

Na trhu existuje pět úrovní vztahů společnosti se zákazníky:

- **Základní** – firma výrobek prodá, a potom se o zákazníka dál nezabývá.
 - **Reaktivní** – firma výrobek prodá a zákazník ji může kontaktovat v případě výskytu problému.
 - **Odpovědný** – firma kontaktuje zpětně zákazníka a chce znát jeho názor.
 - **Proaktivní** – firma častěji kontaktuje zákazníka s informacemi o novinkách.
 - **Partnerský** – jedná se nepřetržitou spolupráci firmy se zákazníkem.
- (Kotler, 2007)

2.4.5 Vliv rozhodování při nákupu

Rozhodování o nákupu a samotné nakupování je vždy specifickou situací vycházející z potřeb a snahy po jejím uspokojení. Analýzu nakupování lze rozdělit do pěti základních fází: viz obrázek č. 2. (Mulačová, Mulač a kol., 2013)



Obrázek č. 2: Nákupní rozhodovací proces

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mulač, Mulačová a kol., 2013)

Tento schéma nám umožňuje pochopit, že samotný proces zahrnuje fáze od okamžiku uvědomění si určité potřeby, která je vyvolaná vnitřními pohnutkami nebo vnějšími podněty, jako je vyhledávání informací, které souvisí s vnímaným rizikem nákupu nebo výší peněžní částky, či zjišťování referencí, až po jejich vyhodnocování, které se liší podle osobnosti spotřebitele i druhu produktu. Výsledkem je kupní rozhodování, které může být ovlivněno postojem blízkého okolí nebo prostředím blízké jednotky (vlivem prodejního personálu, nákupní atmosférou) a konečné vyhodnocení provedeného nákupu, to se odráží od spokojenosti spotřebitele, které vede k utváření nebo posílení věrnosti určitého výrobku, značce či prodejně nebo naopak nespokojenosti spotřebitele, a to se projeví odmítnutím příslušného nákupu. (Mulačová, Mulač a kol., 2013)

2.5 Analýza vnějšího prostředí

V této kapitole se seznámíme s analýzou vnějšího prostředí, zaměříme se na faktory, které působí na podnikatelské prostředí. Slouží k identifikaci příležitostí, které podnik může využít k rozšíření svého vlivu či postavení na trhu. Dále identifikuje hrozby, které ohrožují stávající pozici podniku na trhu a jejich definováním je může eliminovat.

Pro analýzu vnějšího prostředí podniku použijeme analýzu SLEPT a analýzu oborového prostředí, která zahrnuje analýzu trhu a konkurence, kterou lze provést pomocí modelu Porterova pěti konkurenčních sil.

2.5.1 Analýza SLEPT

SLEPT analýza se zaměřuje na vývoj vnějšího prostředí. Vývoj tohoto prostředí může pro firmu znamenat buď hrozbu nebo příležitost, proto je důležité se při provádění analýzy zaměřit na skutečnosti. Při formulaci strategií jsou důležité informace o trendech vývoje životního stylu cílových zákazníků, o vývoji technologií, logická tvorba zákonů apod. (Hanzelková, 2009)

Analýza SLEPT je tvořená z prvních písmen anglických slov, kterým by firmy měly věnovat pozornost:

- sociální – společenské a demografické faktory;
- legislativní – právní faktory;
- ekonomické – makroekonomické faktory;
- politické – politické faktory;
- technologické – technologické faktory. (Hanzelková, 2009)

Mezi **sociální faktory** řadíme např. demografické faktory, mezi které patří růst či pokles populace, věkové rozlišení apod.

Legislativní faktory se zaměřují na existenci zákonů, norem, vyhlášek a opatření, která jsou již platná či se jimi budeme muset v budoucnu řídit.

Ekonomické faktory patří míra inflace, úroková míra, vývoj hrubého domácího produktu, průměrná mzda ve státě.

Politické faktory nám analyzují politickou stabilitu a vliv politiky. Zohledňujeme např. změny přístupu k míře regulace reklamy, odstranění bariér pro podnikání, změny ve vládě, které mohou znamenat vyšší nebo nižší podporu malých firem, změny v daních, pojistném zaměstnanců.

Technologické faktory zahrnují technologický rozvoj a rozvoj prostředků a stávajících procesů. Jedná se tedy o vybavení firmy a úroveň dalšího vzdělání. (Hanzelková, 2009)

2.5.2 Analýza trhu

Trh je označení pro místo, kde se střetává nabídka s poptávkou, dochází zde ke směně a je uspokojována potřeba a přání zákazníka. (Kotler, 2003)

Každá firma by měla definovat trh, na kterém podniká. Pojem trh lze chápat jako celkovou hodnotu nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. (Blažková, 2007)

Cílem této analýzy je identifikovat faktory, které musíme znát k vytvoření marketingového plánu. Mezi tyto faktory řadíme: typ trhu, vymezení trhu, poptávka a potřeby potenciálních zákazníků apod. (Blažková, 2007)

Jelikož malé firmy nemají obvykle dostatečné zdroje pro pokrytí celého trhu, tak si vybírají jeden okruh populace jako své zákazníky (např. důchodce, studenty, lidé s nadprůměrnými příjmy atd.) (Staňková, 2007)

Mezi klíčové skupiny trhu patří:

- **Konkurence** – na každém trhu se nachází konkurence, proto se každý podnik musí zaměřit na zjištění současné pozice vůči konkurenci, znát její vývoj, v jaké fázi životních cyklů se nachází výrobky daného odvětví, zda vstupují noví konkurenti do oboru, jaké jsou jejich strategie. (Zamazalová, 2009)
- **Dodavatelé** – jsou definováni kvalitou a cenovou politikou. U každého dodavatele je potřeba se ujistit, že nám dodávají kvalitní materiál, za výhodné ceny a dodávají ho v čas, aby podniku nevznikalo zpoždění ve výrobě. Někteří dodavatelé mohou kromě dodávek materiálu podnik inspirovat. (Kotler, 2003)
- **Zákazníci** – každý podnik by měl vědět, kdo jsou jeho zákazníci, a proto je důležité je nejprve definovat a vědět, jaké produkty či služby budou poptávat. Pro firmu je také dobré vědět, jaké výroby či služby zákazníci od podniku očekávají. Podnik nesmí při získávání nových zákazníků zapomenout pečovat i o stálé zákazníky. (Kotler, 2003)

Hlavním cílem analýzy trhu je vymezení trhu, jeho charakteristika, velikost, ziskovost, subjekty, trendy, na základě kterých, rozdělíme trh do specifických částí. Umožní nám pracovat s trhem diferencovaně čili vytvořit speciální nabídku pro různé skupiny zákazníků. Tyto skupiny umožňuje rozčlenit segmentace, která vytvoří menší skupiny

zákazníků na základě podobného kupního chování. Atraktivita každého segmentu se dá určit podle tržního cílení čili z tempa růstu cílového trhu. (Kozel R. a kol., 2006)

Analýza trendů v odvětví

Dnešní podniky musí kombinovat dovednosti a praktiky, které se v minulosti osvědčily a zároveň je doplnit novými praktikami. Nové technologie, zejména internet jsou pro podnik novou průmyslovou revolucí, proto se musí přizpůsobit řízení prostřednictvím webu, také navazovat vztahy s dodavateli a odběrateli je považováno za revoluci marketingu. (Kotler, 2007)

Jak Zamazalová (2009 str. 26) ve své knize uvádí: „*Dnešní prostředí se mění skutečně rychle, že hovoříme o změnách turbulentních. Za řadou z nich stojí rozvoj moderních informačních i komunikačních technologií a rozvoj internetu. Obchodní podniky, které chtějí prosperovat, musejí respektovat změněné podmínky a na základě jejich důkladného studia hledat nové způsoby, jak zákazníkům naslouchat a oslovovat je.*“

- **E-commerce**

Podstatou tohoto modelu je využívání internetu pro snadnější realizaci nákupu či prodeje na počítači nebo přes mobilní telefon. Umožňuje efektivní nákup z pohodlí domova, při kterém spoří čas a energii, kterou by museli vynaložit při cestování. Kupujícím rovněž umožňuje širší výběr zboží a současně možnost porovnání cen stejných nebo podobných produktů. Obchodníkům tento způsob prodeje umožňuje pružně měnit nabídku, ceny i reklamu v porovnání, nemusí platit nájemné za budovy apod. (Zamazalová, 2009)

Z pohledu informačních a komunikačních technologií se elektronický obchod vyznačuje velkou rozmanitostí. Internet se v elektronickém obchodě využívá jako základní komunikační platforma s okolním světem. Většina firem používá internet pro podporu svých podnikatelských procesů. (Dvořák, 2004)

Internet je globální decentralizovaná síť, která je považována za nejlevnější „obchodní prostor“. Internet umožňuje oslovit větší množství lidí, snížit ceny a dobu nutnou k uvedení produktu na trh, možnost lepší úrovně servisu a komunikace se zákazníkem, tyto přínosy umožňují vyšší efektivitu podniku. (Dvořák, 2004)

E-commerce pomáhá prodejcům budovat vztahy se zákazníky, umožňuje jim lepší komunikaci a na základě té mohou zdokonalovat své výrobky a služby. (Kotler, 2007)

- **Mobilní marketing**

Mobilní marketing se využívá k tvorbě marketingu a jeho zobrazení v mobilních telefonech, chytrých hodinkách či tabletech. Lidé mohou pomocí aplikací okamžitě reagovat na nebo sdílet daný obsah. (Procházka, 2014)

- **Virtuální marketing**

Umožňuje šíření komerčního sdělení prostřednictvím sociálních sítí. Virální marketing vyvolává touhu šířit obsah dál pomocí sdílení, hodnocení a komentování. Tím se informace mohou šířit i globálně. Ke stimulaci a kontrole lze využívat řadu nástrojů např. placenou reklamu, podporu a moderování diskuse, aktivní podpora uživatelů apod. (Bednář, 2011)

2.5.3 Analýza konkurence

V analýze konkurence identifikujeme konkurenty, pro naplánování správné konkurenční strategie je stěžejní udělat rozbor konkurenční situace, zdrojů konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situace. (Sedláčková, Buchta, 2006)

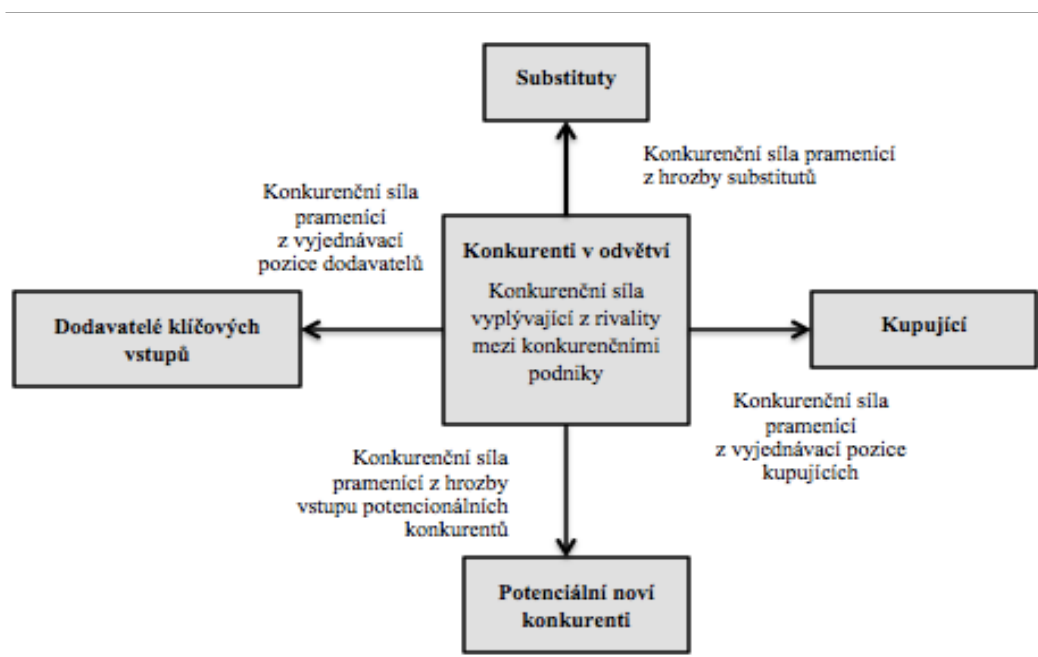
Analýza konkurentů firmě slouží k:

- „*Pochopení jejich konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům.*
- *Pochopení minulých, současných, a především budoucích strategií konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu.*
- *Předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí.*
- *Definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu.*
- *Předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.*“ (Blažková, 2007 str. 61)

Cílem konkurenční strategie je dospět k takovému postavení v odvětví, ve kterém bude firma schopna čelit konkurenci. Pro stanovení této pozice je důležitá znalost zdrojů

konkurence, dále provést kritickou analýzu předností, nebo naopak zhodnotit hrozby. (Magretta, 2012)

Velmi vhodným nástrojem pro podnikatele je metoda M. E. Portera a jeho analýza pěti konkurenčních sil. Na základě této analýzy si podnikatel položí pět základních otázek (hrozeb ovlivňující atraktivitu) a snaží se je pravdivě zodpovědět. (Vojtík, 2010)



Obrázek č. 3: Schéma pěti konkurenčních sil podle Portera

(Zdroj: Hanzelková a kol., 2017 str.48)

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Důležitá je na trhu struktura a koncentrace kupujících. Pokud existuje pouze několik významných kupujících, tak může být vyjednávací síla kupujících vysoká, dále pokud nakupují ve velkém objemu, výrobek je standardní, kupující mají nízké náklady spojené s přechodem jinam apod. (Blažková, 2007)

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Jedná se o dodávky výrobků a služeb na trhu, velikost dodavatelů, jejich podmínky. Dodavatelé jsou silní, pokud jich je omezený počet na trhu, jejich výrobky jsou jedinečné a kupující by tedy stálo hodně peněz najít substitut. (Blažková, 2007)

- **Hrozba vstupů nových konkurentů**

Zajímá nás, jak mohou noví konkurenti zvýšit konkurenční tlak na existující firmy, a také jednoduchost, s jakou mohou nové firmy vstoupit na trh. Může dojít ke zvýšení

výrobních kapacit, což vede ke zvýšení nabídky nad poptávku, a nakonec k poklesu ceny. (Blažková, 2007)

Bariéry vstupu se zejména liší podle trhu, produktu či průmyslu je tedy obtížné rozpoznat, zda jsou důležitější než ty druhé bariéry. Důležité je si určit: jaké existují bariéry, jako mohou znemožnit vstup apod. (Johnson, Scholes, 2000)

- **Hrozba substitutů**

Jedná se o alternativní výrobky nebo služby nahrazující současnou nabídku na trhu, tedy riziko, že zákazník si místo našeho výrobku vybere konkurenční výrobek čili ten, který podle něj lépe uspokojuje jeho potřeby. (Blažková, 2007)

Podnik by se měl zabývat, zda substitute vytváří nebo nevytváří jednoduchost záměny produktu, hrozbu pro jeho produkt, zda za ním nezaostává nebo mu poskytuje vyšší hodnotu. (Johnson, Scholes, 2000)

- **Rivalita firem působících na daném trhu**

Ta může být ovlivněna počtem a velikostí konkurence dále úrovní bariér při vstupu na trh, odlišností mezi výrobky a službami. Intenzita rivality závisí na tom, kolik se na trhu vyskytuje malých či stejně velkých konkurentů, pokud výrobek nelze odlišit od ostatních atd. Výrobci jsou tedy nuceni snižovat náklady a zlepšovat služby. (Blažková, 2007)

2.6 Analýza vnitřního prostředí

Každý podnik má silné a slabé stránky. Velké podniky vynikají svou vysokou finanční stabilitou, malé podniky mohou zase rychleji a přesněji reagovat na změny trhu.

Vnitřní prostředí podniku je charakterizováno schopností tvořit peněžní zdroje. Toto prostředí je tvořeno zdroji, které má podnik k dispozici. Analýza umožňuje identifikovat zdroje, které má podnik k dispozici a správně je využívat. Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět podniku čili vývoj a prodej výrobku, posouzení zdrojů výrobků, identifikovat silné a slabé stránky. (Dagmar, 2013)

Tedy schopnost využít své přednosti u příležitostí, které jsou podniku naskytnuté a zároveň si být vědom svých nedostatků a neustále se je snažit eliminovat.

Vnitřního prostředí lze analyzovat pomocí „7S“, analýzy zdrojů a analýzy současných obchodních činností. Součástí analýzy vnitřního prostředí je také analýza marketingových činností.

Všechny dílčí analýzy jsou předlohou pro sestavení SWOT analýzy, na jejichž základě budou provedeny návrhy a řešení.

2.6.1 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů určuje kvantitu a povahu dostupných zdrojů. Zaměřuje se na veškeré zdroje v podniku, jež slouží k plnění strategických cílů. Výstupem této analýzy jsou identifikované vazby mezi zdroji a jejich efektivní využívání.

Zdroje lze rozdělit do těchto skupin:

- **Lidské zdroje** – zkoumá množství a kvalifikaci, motivační nástroje, popisuje úrovně a organizační strukturu firmy.
- **Finanční zdroje** – zahrnují zdroje příjmů a využití peněz, financování závazků, investice, kontrolu pohledávek, míru zadluženosti.
- **Hmotné zdroje** – jedná se např. o stavby, budovy, stroje
- **Nehmotné zdroje** – zde se jedná o know-how, pověst podniku.

Cílem je příprava podkladů pro budoucí rozhodování v podniku a snaží se o finanční stabilitu. (Růžičková, 2015)

2.6.2 Faktory „7S“

Tato analýza se snaží odhalit rozhodující faktory, které vedou k úspěšné realizaci strategií tzv. klíčových faktorů úspěchu. Cílem je analyzovat faktory v celistvosti, tedy pohlížet na organizaci jako množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně ovlivňují a dohromady rozhodují, jak bude vytyčená strategie. (Hanzelová a kol., 2017)

Model „7S“ tvoří tyto faktory:

- **Strategie:** aktivity, které udržují výhodu nad konkurencí, vylepšují lepší pozici u zákazníka.

- **Struktura:** zabývá se organizačním uspořádáním a jeho fungováním ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací.
- **Systémy řízení:** informace a činnosti, které říkají, jak podnik uskutečňuje svou podnikatelskou úlohu.
- **Styl manažerské práce:** volba toho, čemu vedení dává přednost a jak plní svou úlohu.
- **Spolupracovníci:** lidé, kteří zvyšují výkonnost firmy, mají přehled o klíčových lidech, skupinách, týmech a jejich motivaci.
- **Schopnosti:** soubor schopností, které má podnik k užívání a odrážejí se v jeho lidech, v jeho procedurách, know-how atd.
- **Sdílné hodnoty:** cíle, motivy, které sdílí celý podnik, na něž se orientuje. (Jirásek, 2003, Hanzelková a kol., 2017)

2.6.3 Analýza obchodních činností

Na obchodní činnost lze pohlížet i z hlediska rozsahu působnosti obchodu. Z tohoto pohledu rozeznáváme:

- obchod na vnitřním trhu;
- zahraniční obchod;
- mezinárodní obchod. (Mulačová, Mulač a kol., 2013)

• Obchod na vnitřním trhu

Jedná se o obchod na území jednoho státu působící na celostátním a regionálním trhu tzn. prodávající a kupující jsou subjekty domácího trhu. Řadíme sem B2B, tak i B2C obchody. Působení na tuzemském trhu má pro obchodníky řadu výhod je ekonomicky i časově méně náročné. (Mulačová, Mulač a kol., 2013)

• Zahraniční obchod

Tento druh obchodu tvoří export i import zboží přes hranice státu. Opět sem řadíme obchody se spotřebním zbožím, tak i obchody se zbožím pro další podnikání. Podnikání za hranicemi státu představuje pro podnikatele velkou příležitost pro rozvoj a růst, na druhou stranu klade na podnikatele větší organizační, kompetenční i ekonomické nároky. V mnoha oblastech je zahraniční obchod nezbytný k zajištění dostatečného

odbytu, jelikož na domácí trh se dostávají dovozy z jiných zemí. (Mulačová, Mulač a kol., 2013)

- **Mezinárodní obchod**

Mezinárodní obchod je komplexní soubor obchodních aktivit ve větším množství zemí či na celém světě, jehož součástí je i obchod na jednotlivých vnitřních trzích. Pro efektivní fungování tohoto obchodu je odbourávání cel, kvót a dalších opatření. (Mulačová, Mulač a kol., 2013)

Obchodní kategorie

V této části se zabýváme základním modelem obchodních vztahů mezi jednotlivými články čili, sledujeme způsob pohybu zboží v rámci celého řetězce (finanční transakce, přechod vlastnictví na jednotlivé subjekty apod.)

Způsoby zajištění přechodu zboží v rámci celého řetězce od výrobce ke konečnému spotřebiteli zajišťují: prostředníci a zprostředkovatelé.

- **Prostředníci obchodních činností**

Prostředníci mají za úkol realizovat nákup a prodej zboží a jsou tedy nositeli podnikatelského rizika tzn. po zaplacení pořizovací ceny svému dodavateli, přechází zboží do jejich vlastnictví a v případě znehodnocení (zkažení, zastarání, rozbití) při následujícím prodeji zboží, nesou plnou zodpovědnost. V praxi si ale prostředník smluvně domluví možnost přenesení rizika na dodavatele, kteří jsou nuceni akceptovat povinnost zpětného odběru zboží v případě neprodání.

- **Mezi prostředníky řadíme:**

Maloobchod

Prodává nakoupené zboží, od velkoobchodu či od výrobce, konečnému spotřebiteli bez dalšího zpracování, hovoříme tedy o „přeměně“ výrobního sortimentu na sortiment prodejní.

Úkolem maloobchodu jakožto prostředníka je: zajištění nabídky zboží, která odpovídá požadavkům poptávky z hlediska času, druhů, místa, ceny, kvality a množství. Dále zajišťuje se svými dodavateli platné právní předpisy a pravidla svého nabízeného zboží, jelikož je zodpovědný za dodržování legislativy. Jelikož maloobchodník dostává

zpětnou vazbu od spotřebitelů, a to nepřímo (podle vývoje prodeje) či přímo (reklamací nebo stížností), tak tvoří důležitou roli mezičlánek v toku informací mezi výrobcem a spotřebitelem.

Velkoobchod

Se vyznačuje značně objemnými nákupy zboží, které následně prodá bez podstatných úprav dalším podnikatelským subjektům pro jejich činnost. Odběratelé jsou především maloobchodníci, výrobní podniky a poskytovatelé služeb.

Velkoobchod působí jako logistický mezičlánek v případě spotřebního zboží mezi výrobcem a maloobchodníkem, jelikož disponuje zázemím pro skladování zboží a dopravou jeho odběratelům.

Důležitou oblastí je také obchod s nespotebním zbožím. Jedná se tedy o vstupy, které potřebují podnikatelské subjekty či jiné organizace ke svým činnostem. Tuto činnost velkoobchody mohou realizovat, především specializovanou obchodní organizací, která přímo spolupracuje s výrobními podniky nebo příslušnými útvary či pracovišti.

Zahraniční obchod

I když se z hlediska objemů a logiky fungování řetězce jedná také o činnost velkoobchodníků, tak nad rámec běžného tuzemského obchodování musí zajistit řadu případných činností, a to z hlediska časové, prostorové, legislativní, jazykové, kulturní a další odlišnosti. (Mulačová, Mulač a kol., 2013)

Zprostředkovatelé obchodních činností

Hlavní role zprostředkovatele v obchodním vztahu je zajistit účinné působení nabídky a poptávky. Jejich úkolem není pořízení zboží od dodavatelů, jejich hlavní náplní je zprostředkování obchodu čili vyhledat trhy pro nákup nebo prodej daného zboží, vytipovat obchodní partnery, vyjednat podmínky a organizovat jednotlivé fáze obchodního jednání.

- **Do skupiny zprostředkovatelů řadíme:**

Obchodní zástupce

Je samotný právní subjekt (fyzická nebo právnická osoba), který na základě uzavřené obchodní smlouvy, koná jménem podniku a na jeho účet.

Jeho úkolem je vyhledávání potenciálních odběratelů, uzavírání obchodní spolupráce, péče o obchodní partnery, sledování vývoje a tendence na trhu, zajištění podpory zákazníků při administraci případů atd.

Na druhé straně obchodní zástupce nemůže uzavírat smluvní vztahy jménem zastoupeného podniku.

Působí převážně v rámci zahraničního obchodu, jelikož v obchodních vztazích, mezi subjekty z různých států, bývá mezera mezi nabídkou a potenciální poptávkou, především z hlediska geografického, sociálního i kulturního. Obchodní zástupce zde působí jako kontakt se zahraničním odbytištěm.

Veletrhy

Představují nabídku a poptávku na vymezeném místě a určitém termínu v určitém sortimentním zaměření. Jednotlivé obchody zde zastupují nabídku (prodávajícího) a návštěvníci poptávku (kupujícího). Prodávající zde vystavuje pouze vzorky zboží. Zprostředkovatelem je organizátor veletrhů.

Cílem veletrhů je účinný a adresný marketing, kdy se návštěvníci mají možnost dozvědět a detailně seznámit s vystavovanými vzorky. (Mulačová, Mulač a kol., 2013)

2.6.4 Analýza marketingových činností

Analýza marketingových činností je soubor činností směřující ke splnění podnikových cílů.

Marketingové plánování

Představuje úlohu marketingu ve společnosti. Firma by měla provádět tři druhy plánů: roční plány, dlouhodobé plány a strategické plány. Každý podnik by měl vypracovávat marketingové plány, a to především pro své výrobky, značky a trh. Hlavní část marketingového plánu tvoří: situační analýza, příležitosti a hrozby, problémy a cíle. (Kotler, 2007)

Marketingová strategie

Hlavním důvodem vytváření těchto strategií je analytický proces založený na datech, který identifikují potřeby zákazníků, také odlišuje firmu od jejích konkurentů a pomáhá jim maximalizovat zisk.

- **Marketingové strategie lze vyjádřit třemi částmi:**
 - popisem cílového trhu, plánovaného zisku či cílů v oblastech tržeb;
 - odhad plánované ceny, distribuce a marketingový rozpočet;
 - dlouhodobé cíle v oblasti zisku, tržeb a strategií marketingového mixu.
- (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Marketingová koncepce

Marketingová koncepce je založená na vyslovení přání zákazníka a jeho potřebách. Společnosti proto provádějí průzkum mezi současnými zákazníky, díky kterým získávají nápady na nové produkty a otestovali zamýšlené zlepšení výrobků. Mnohdy se stává, že zákazníci nevědí, co chtějí, a proto firma musí rozumět jejich potřebám víc než oni sami. (Kotler, 2007)

Každý podnikatel je součástí tržního systému, zabývá se otázkami komu, co, kde, jak a za kolik bude prodávat. Podle konkrétní situace na trhu si zvolí jednu z podnikatelských koncepcí (výrobní, výrobkovou, prodejní, marketingovou nebo sociálně-etickou), které vyjadřují přístup k řízení podniku:

- **Výrobní koncepce** je založená na předpokladu, že zákazník dá přednost výrobkům, které jsou snadno dosažitelné a levné.
- **Výrobková koncepce** vychází z předpokladu, že se výrobky neustále zdokonalují.
- **V prodejní koncepci** se snaží za intenzivní propagace přimět zákazníka ke koupi daného výrobku.
- **V marketingové koncepci** se zabývá mírou uspokojení potřeb zákazníka.
- **Sociálně-etická koncepce** se snaží najít soulad mezi zájmem firmy a přáním zákazníka. (Zamazalová, 2009)

Marketingový informační systém

Zabezpečení a využití optimálního množství informací tvoří základ kvalifikovaného rozhodování a řízení v oblasti marketingu. (Kozák, Staňková, 2008)

Marketingový informační systém je vytvořený pro shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací, potřebných pro kvalitnější plánování, organizování, řízení či kontrolu marketingových aktivit.

- **Zahrnuje čtyři podsystémy:**

- „*vnitřní systémy informací*;
- *marketingový zpravodajský systém*;
- *marketingový výzkumný systém*;
- *podpůrný systém marketingového rozhodování*.“ (Kozák, Staňková, 2008)

Marketingový výzkum

Cílem marketingového výzkumu je analýza cílového trhu, a to především snaha získat informace o konkurenci, o chování zákazníka při výběru produktu, zjištění stádia, ve kterém se produkt nachází či otestování reklamního sdělení. (Dagmar, 2013)

Marketingové řízení

Marketingové řízení pomáhá ovlivňovat úroveň a složení poptávky tak, aby pomohlo dosahovat jejich cílů. (Dagmar, 2013)

Probíhá ve třech fázích: První fází je plánování, kam řadíme situační analýzu, cíle, strategie a prováděcí program, ve druhé fázi provádíme realizaci, a nakonec ve třetí fázi je kontrola. (Dagmar, 2013)

- Marketingové řízení může být úspěšné, pokud jsou splněné určité podmínky, a to:
 - z hlediska kvantity je nabídka větší než poptávka;
 - trh je vysoce rozvinutý;
 - absolutní splnění základních potřeb spotřebitelů;
 - konkurence;
 - udržení či zvýšení tržního podílu;
 - způsob řešení potřeb a přání zákazníka. (Dagmar, 2013)

2.6.5 SWOT analýza

Cílem této analýzy je identifikovat míru současné strategie podniku a její silné, slabé stránky a schopnost vyrovnat se se změnami, které nastávají v obchodním prostředí a také přispět k formulaci strategií. (Johnson, Scholes, 2000)

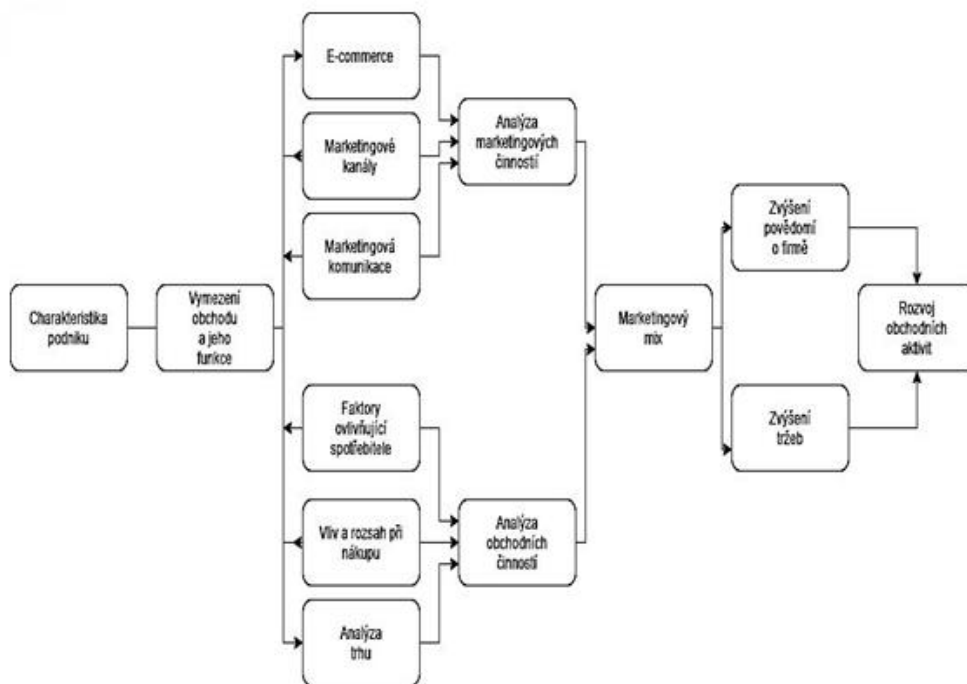
Název SWOT je zkratkou pro silné (strengths) stránky, slabé (weaknesses) stránky, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). (Johnson, Scholes, 2000)

Slabé stránky v této analýze představují nedostatky firmy, omezení, která firmě brání efektivně pracovat. Silné stránky zvýhodňují firmu na trhu před konkurencí, tedy její schopnosti a dovednosti. Silné a slabé stránky vycházejí z interní analýzy podniku. Jako hrozby považuje podnik takové situace, které mohou ohrozit postavení firmy na trhu a příležitosti pro podnik znamenají nové možnosti, jak využít své zdroje. Obojí vychází z externí analýzy podniku. (Kotler, 2007)

Cílem analýzy je formulace strategie, které lze rozlišit na základě kombinace čtyř typů strategických situací:

- **WT** – neboli mini-mini strategie, znamená, že převažují slabé stránky podniku a hrozby ve vnějším okolí podniku.
- **WO** – neboli mini-maxi strategie, dominují-li slabé stránky uvnitř podniku, ale příležitosti podniku v jeho vnějším okolí.
- **ST** – neboli maxi-mini strategie, dominují-li silné stránky uvnitř podniku, ale i hrozby ve vnějším okolí podniku.
- **SO** – neboli maxi-maxi strategie, zde dominují-li silné stránky podniku a příležitosti, které podnik má ve vnějším okolí. (Zamazalová, 2009)

2.7 Souhrn teoretických východisek



Obrázek č. 4: Souhrn teoretických východisek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bakalářské práce budeme provádět charakteristiku firmy a jednotlivé analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které nám budou sloužit jako podklad pro sestavení SWOT analýzy. Tu na závěr zhodnotíme, vyčíslíme a určíme strategii firmy.

3.1 Charakteristika firmy

Název podniku:	Truhlářství Berka
IČ:	1007555769
Sídlo:	Brtnička 30
Počet zaměstnanců:	4
Forma podnikání:	živnost ohlašovací řemeslná
Předmět podnikání:	truhlářství, podlahářství
Živnostník:	Josef Berka

Firma Truhlářství Berka byla založena 1997. Tato firma si za více jak 20 let vytvořila okruh stálých a spokojených zákazníků. Firma se orientuje převážně na český trh, ale má i zkušenosti se zahraničním trhem, převážně Rakousko. Na českém trhu si vytvořila dobré jméno a stále zákazníky, pro které vyrábí výrobky a poskytuje služby již řadu let.

3.2 Předmět podnikání

Truhlářství Berka se zabývá truhlářskou výrobou a kompletací dřevěných výrobků. Jedná se tedy především o výroby na míru, čili zákazník má úplnou možnost vlastního návrhu. Firma je tedy schopna splnit i specifické objednávky zákazníků, ovšem je třeba počítat s tím, že lhůta pro vyhotovení objednávek je o něco delší.

Pro lepší představu má firma vzorkovnu, kde si zákazník může prohlédnout nejčastější výrobky, osahat si je, vyzkoušet apod. Nejoblíbenějšími výrobky za poslední 2 roky jsou kuchyně a interiérové dveře.

Dříve se firma specializovala převážně na masivní nábytek, ale později rozšířila svou výrobu o výrobky z dřevotřísky. Jelikož výroby z tohoto materiálu nejsou tak finančně nákladné. Staly se u mnohých zákazníků velmi populární.

3.3 Historie podniku

Nyní se podíváme na historii firmy od založení až do teď. Jedná se o důležité změny, které podnik zaznamenal v průběhu jeho působení na trhu.

1997 – zahájení činnosti

1998 – přijetí 2 zaměstnanců

1999 – firma začala spolupracovat se SOU, jednalo se o zaškolování učňů

2005 – odchod zaměstnance

2010 – firma získala státní dotace na rozšíření výrobních prostor

2013 – modernizace vybavení

2015 – uzavření smlouvy o pronájmu poloviny svých prostor firmě Truhlářství Erik na 2 roky, obě firmy spolu začali spolupracovat

2017 – firma Truhlářství Erik opustili prostory, tentýž rok do firmy nastoupil syn majitele

– zahájení výroby nábytku z LTD

2018 – firma získala státní dotace na modernizaci vybavení

U těchto informací si můžeme všimnout, že firma se snaží o pravidelný rozvoj, snaží se přizpůsobit potřebám zákazníků, a tedy uspět na trhu, na kterém musí čelit konkurenci.

3.4 Předmět podnikání

Truhlářství Berka je rodinná firma, která se zabývá výrobou a kompletací dřevěného nábytku. Nabízí výrobky, jak z masivního dřeva, tak z LTD. Firma se nezaměřuje převážně na určité výroby, vše závisí na zákazníkovi, ale pro lepší představu má ve vzorkovně pár výrobků, které si můžou zákazníci vyzkoušet nebo jim mohou pomoci se rozhodnout, jak by měl jejich výrobek vypadat. V posledních 2 letech firma spolupracuje s řadou klientů, kteří nakupují či opravují nemovitosti a chtějí od firmy kompletně vybavit tyto domy/byty. Je ale důležité zmínit, že se jedná o malou firmu, takže je třeba počítat s tím, že lhůty pro výrobu jsou delší, jelikož se převážně jedná o výrobky na mír, každý výrobek má jiné rozměry a vyžaduje individuální přístup.

3.5 Analýza vnějšího prostředí

3.5.1 SPLEPT analýza

SPLEPT analýzu budeme vyhodnocovat dle faktorů, které jsme obecně rozebrali v teoretické části práce. Budeme je vyhodnocovat tedy na základě těchto faktorů:

- sociálních;
- legislativních;
- ekonomických;
- politických;
- technologických.

Na konci každého faktoru si shrnutí kriticky posoudíme, do jaké míry ovlivní řešení situace firmy.

- **Sociální faktory**

Firma se nachází v Kraji Vysočina, který má podle údajů z posledního sčítání lidu celkem 509.274 obyvatel. Firma sídlí ve velmi malé vesnici Brtnička, která má přibližně 108 obyvatel, tato vesnice je 20 km od krajského města Jihlava a 23 km od města Třebíč. Jelikož se firma nenachází v malé blízkosti měst, měla by se neustále rozvíjet a snažit se přiblížit potenciálním zákazníkům.

V následující tabulce si rozdělíme obyvatelstvo kraje Vysočina do 3 věkových skupin:

Tabulka č. 1: Věkové složení obyvatelstva v Kraji Vysočina

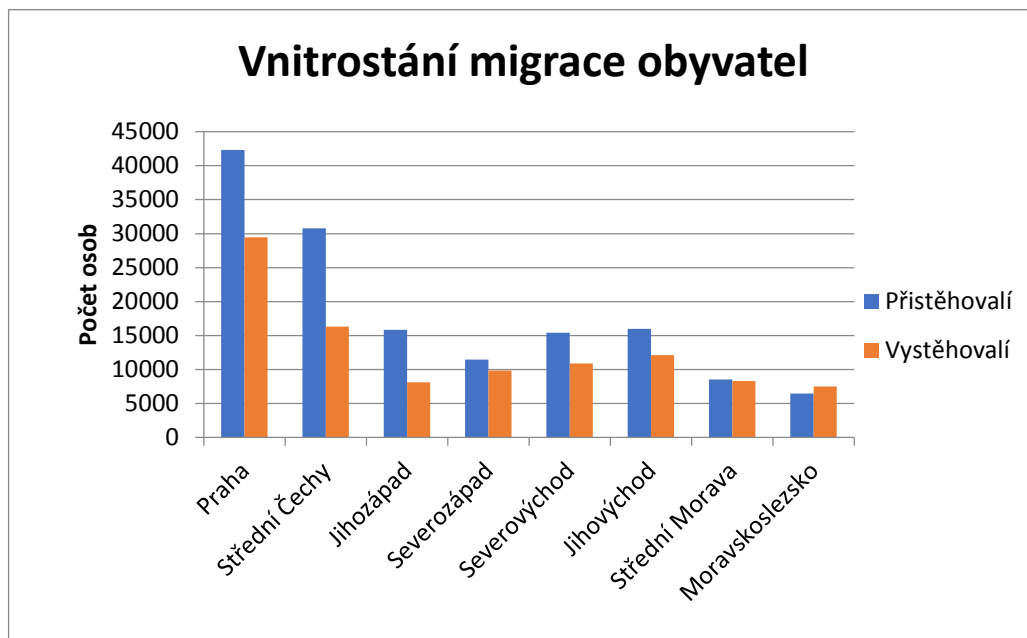
	0–14 let	15–64 let	65 a více let
2017	77.329	333.665	97.958
2018	77.987	330.572	100.357
2019	79.274	326.248	104.291

(Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z Českého statistického úřadu)

I přes to, že počet obyvatel neustále roste, tak si v tabulce lze všimnout, že v roce 2019 klesl počet obyvatel ve věku od 15–64 let. Ale i přes to je tato skupina v Kraji Vysočina nejvíce zastoupená. Věkový průměr obyvatelstva v tomto kraji se pohybuje kolem 43 let.

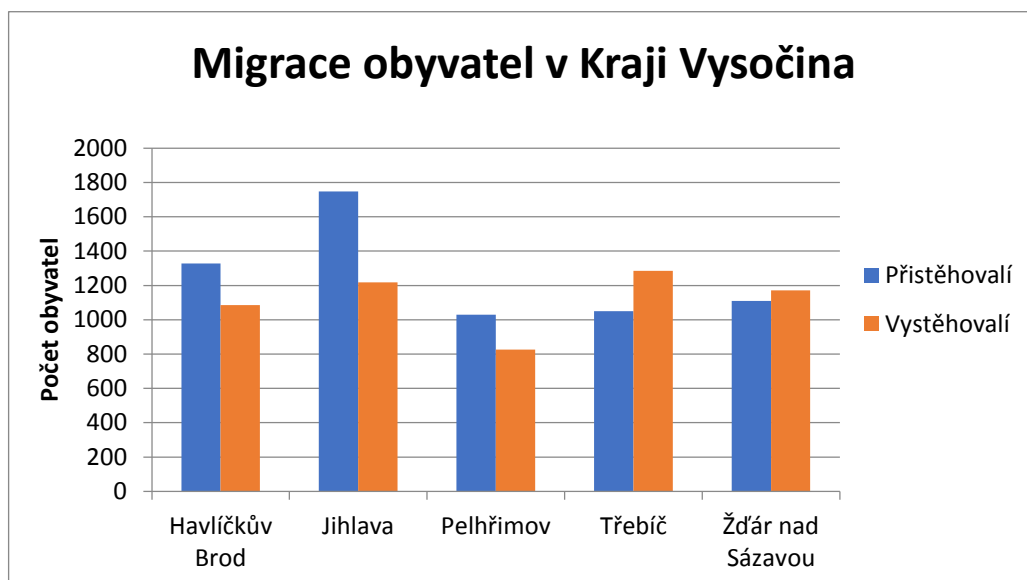
Na nové zakázky může mít vliv i migrace obyvatel. Když se spotřebitelé stěhují z jednoho kraje do druhého, tak by mohli mít zájem o naše výrobky. Může se jednat o vybavení bytu či rodinných domů.

Z grafu č. 1 tedy vyplývá, že nejvíce se lidé stěhují do Prahy, poté do Středních Čech a Kraj Vysočina patří mezi 3. kraj, kam se obyvatelé nejčastěji stěhují.



Graf č. 1: Vnitrostátní migrace obyvatel
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu)

Nyní se zaměříme na migraci obyvatel v Kraji Vysočina.



Graf č. 2: Migrace obyvatel v Kraji Vysočina
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu)

Z grafu č. 2 tedy vyplývá, že nejvíce se lidé stěhují do krajského města Jihlava, přesně se tam přistěhovalo 1.747 obyvatel za rok 2019.

Nezaměstnanost v České republice postupně klesá. V roce 2018 byla míra nezaměstnanosti 3,1 % a v roce 2019 o 0,4 % klesla.

V Kraji Vysočina byla v roce 2019 míra nezaměstnanosti 2,7 %, to znamená, že byla nejnižší v historii tohoto kraje. Nejvyšší podíl nezaměstnanosti byl zaznamenán v okrese Třebíč 3,44 % a nejnižší podíl nezaměstnanosti je v Pelhřimově, zde je nezaměstnanost 1,49 %.

Tabulka č. 2: Shrnutí sociálních faktorů

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
zvyšuje se počet obyvatel v kraji	klesá počet obyvatel ve věku 15-64 let	věkový průměr obyvatel je 43 let

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Legislativní faktory**

Legislativní faktory obsahují zásady dodržování všech zákonů, vyhlášek a pokynů, které se firma snaží sledovat a dodržovat. Ale hloubková kontrola může objevit nedostatky, kvůli kterým by se firma mohla dostat do problému a platit i pokuty.

Velkou změnu v legislativě hrají sazby DPH, které se postupem let mění. Jelikož je firma plátcem DPH, tak změna sazeb má dopad na ceny materiálu. Plátcem daně z příjmu se fyzická či právnická osoba stane, pokud její obrat za předchozích 12 kalendářních měsíců přesáhne jeden milion Kč nebo se k němu můžeme přihlásit dobrovolně. Naše firma se dobrovolně přihlásila, protože nakupuje materiál od plátců daně. Ze zákona máme 3 základní sazby DPH a to, v základní výši 21 %, sazbu sníženou 15 % a druhou sníženou 10 %.

V následující tabulce č. 3 je zobrazený vývoj základní sazby a snížené sazby DPH. Druhá snížená sazba čili 10 % platí v nezměněné formě od 1. 1. 2015 až doposud. Tato sazba se používá u kojenecké výživy, vybrané mlýnské výrobky, léky, knihy a hudebniny, není tedy důležitá pro náš podnik.

Tabulka č. 3: Vývoj sazeb DPH

Období	Základní sazba DPH (v %)	Snížená sazba DPH (v %)
1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	22	5
1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19	5
1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19	9
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20	10
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20	14
Od 1. 1. 2013	21	15

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Daňového portálu profesionálních a daňových poradců)

Z tabulky č. 3 je patrné, že sazby od roku 2007 postupem let nepatrně rostou. Pouze od roku 2013 se nám sazby ustálily.

Tabulka č. 4: Shrnutí legislativních faktorů

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
Ustálení základní sazby DPH	Neustálé změny v legislativě	Zavedení třetí sazby DPH

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory řadíme především míru inflace, úrokovou míru, hrubý domácí produkt, nezaměstnanost a průměrné mzdy.

Míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců oproti průměru 12 předchozích měsíců. Aktuální míra inflace k 31. 3. 2020 je 3,1 %, což je vzrůst o 0,2 %, v porovnání s 1. 1. 2020, kdy míra inflace byla 2,9 %. Nyní se podívejme na vývoj inflace za posledních 5 let v České republice.

Tabulka č. 5: Míra inflace

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Míra inflace (v %)	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8

(Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z Českého statistického úřadu)

Jak je z tabulky č. 5 patrné, tak míra inflace od roku 2014 vzrostla o 2,4 %. Tento nárůst za posledních 5 let byl ovlivněn mnoha faktory. Především mezi ně patří růst cen v potravinářském odvětví, růst cen energií, a také nárůst cen nemovitostí.

Dále sem patří úroková míra, která vyjadřuje navýšení půjčené částky v %. Když firmy nemají dostatek vlastních finančních zdrojů na nákup nových technologií či rozšíření výrobních prostor atd., tak se nejčastěji obracejí na banky, aby využili k jejich financování úvěry. Výši úrokové míry ovlivňuje především doba splatnosti, ale také míra inflace a rizikovost půjčky, pokud se jedná o půjčku v jiné měně.

Vývoj hrubého domácího produktu od roku 2014 neustále rostl. Vývoj HDP v roce 2019 činil meziročně 2,4 %, což je oproti roku 2018 (kde bylo DHP meziročně 2,9 %) pokles o 0,5 %. K pozitivnímu vývoji patří především domácí i zahraniční poptávka. Vzhledem k současné situaci v dnešní době HDP klesá.

Průměrná mzda je pro zaměstnavatele důležitá, protože na základě tohoto průměru odměňuje své zaměstnance. Její zvýšení motivuje pracovníky k lepšímu výkonu a spotřebitelé mají větší tendenci utrácet své peníze. Průměrná mzda se stále zvyšuje, v roce 2015 byla její výše 26.467 Kč a v roce 2019 činila mzda 34.125 Kč, což je nárůst o 7.658 Kč. V Kraji Vysočina je průměrná hrubá mzda 33.052 Kč, což je 3.092 Kč pod celostátním průměrem.

Tabulka č. 6: Shrnutí ekonomických faktorů

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
zvýšení reálné mzdy	roste míra inflace	vyšší úrokové míry
větší koupěschopnost	—	—

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Politické faktory**

Politické faktory určují současnou situaci. Velkou hrozbou v současné době je virus COVID–19, který zasáhl celý svět. Jelikož vláda omezila pohyb osob, s kterým se nese řada dalších omezení a změn pro podniky.

Mezi jedno z prvních rozhodnutí vlády, které podnik obdržel, bylo prodloužení termínu na podání daňového přiznání do 1. července 2020, tím se tedy posouvá i podání přehledu pro zdravotní pojišťovnu do 3. srpna 2020.

I přes tento obtížný stav se stát snaží podporovat drobné živnostníky, aby nezkrachovaly, a to především takto:

Jednorázový finančním příspěvkem pro OSVČ ve výši 25.000 Kč a zároveň ošetřovné na dítě. Zásadní podmínkou pro získání tohoto příspěvku je prohlášení OSVČ o tom, že nemůže vykonávat svou činnost bez omezení, a to v důsledku ohrožení zdraví v důsledku výskytu COVID–19 nebo krizového opatření vlády, např. z důvodu uzavření provozovny nebo omezení jejího chodu, také omezení poptávky po výrobcích či službách nebo omezení či ukončení dodávek potřebných pro výkon činnosti. Další podmínkou k získání tohoto příspěvku je, že je určený pro podnikatele, kteří začali podnikat před 12. březnem, kdy bylo vyhlášen nouzový stav.

Každý, kdo vykonává svou činnost jako OSVČ je povinen platit zálohy na sociální i zdravotní pojištění. Pro rok 2020 je minimální částka u sociálního pojištění 2.544 Kč a u zdravotního pojištění 2.352 Kč. Vláda ale schválila úlevy živnostníkům na platbách sociálního a zdravotního pojištění od března na půl roku.

Jelikož je pro stát důležité udržet chod ekonomiky, hrají v tomto případě velkou roli banky a finanční instituce. Některé banky umožňují odklad hypotéčních, spotřebitelských i jiných úvěrů, a to až na 3 měsíce.

Jelikož byly od 11. března 2020 z důvodu toto viru zavřené školy po celé České republice, tak mají rodiče nárok na ošetřovné ve výši 60 % ze mzdy. Věková hranice pro dítě je do 13 let. Ošetřovné mohou pobírat i OSVČ, a to ve výši 424 Kč na den, u ošetřovného nehraje roli počet dětí, jelikož se pobírat ošetřovné jen za jedno dítě.

Výše nemocenské dovolené pro OSVČ záleží na denním vyměřovacím základu, který následující: od 15. dne dostane 60 %, od 31. dne 66 % a do 61. dne 72 %. Avšak nárok, na vyplacení nemocenské mají nárok pouze ti, kteří si dobrovolně platí pojištění. Jednou z možností je zde i podpora v nezaměstnanosti, kterou vyplácí úřad práce osobám OSVČ, kteří přerušili živnost a zaevidují se na úřadu práce, a také za poslední dva roky platili po dobu 12 měsíců sociální pojištění.

Tabulka č. 7: Shrnutí politických faktorů

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
jednorázový příspěvek od státu	omezení dodávek materiálu	podpora v nezaměstnanosti
úlevy na platbách SZP po dobu 9 měsíců	omezení pohybu osob	nárok na ošetřovné

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Technologické faktory**

Tyto faktory jsou dnes nejrychleji se vyvíjející složka, a to převážně kvůli rychlému pokroku a znalostech technických možností.

Technologické faktory jsou pro toto odvětví důležité a firma musí nepřetržitě sledovat jejich vývoj. Aby výroba byla co nejrychlejší a nejkvalitnější, tak je firma nucena vynaložit finanční prostředky na rozvoj jejich aktivit. Proto firma často navštěvuje veletrhy, kde se představují nové technologie, spolupracuje s firmami, které jim jezdí předvádět nové stroje, materiály, kován apod.

Vybavení firmy se neustále rozrůstá, např. v minulém roce firma pořídila dva nové stroje. A také zvedla venkovní kamerový systém po celém areálu firmy. Všechny tyto nové technologické pokroky však sebou nesou i vysokou pořizovací cenu. Proto firma vždy zváží, zda nový stroj opravdu potřebuje, a také jestli se nákup daného stroje opravdu vyplatí.

Technologický pokrok se týká i rozvoje moderních komunikačních technologií, a to převážně internetu, který umožňuje získání nových informací, které mohou použít ke svému rozvoji a růstu. Firma například používá ke komunikaci s veřejnou správou datovou schránku, které jim usnadňuje přijímání a podávání úředních dokumentů.

Tabulka č. 8: Shrnutí technologických faktorů

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
možnosti se vyvíjet a vzdělávat	vysoké náklady na pořízení nových strojů	datové schránky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5.2 Analýza trhu

S touto analýzou jsme se seznámili v teoretické části, kde jsme si ji také rozdělili do 3 klíčových skupin: konkurence, dodavatele a zákazníci. Nejprve se pojd'me podívat na charakteristiku trhu, kde se firma pohybuje.

Naše firma se pohybuje z územního hlediska na českém trhu a má jedno výrobní místo, které se nachází v obci Brtnička. V této vesnici se nenachází žádná firma, která by se zabývala truhlářskou činností.

V rámci polohového hlediska je firma na dostupném místě, nachází se na trase mezi Jihlavou a Třebíčí, přičemž je 23 km od Třebíče a 20 km od krajského města Jihlava, a také 2 km od státní silnice, která vede ve směru Praha – Znojmo.

Velká vzdálenost od měst by mohla být vyřešená dlouhodobým trendem čili e-shopem, který je u většiny lidí velmi oblíbený především u mladých generací. Jedná se nejlehčí způsob nákupu, jelikož ho lze provést kdykoliv, odkudkoliv a balíček vám dovezou až domů. Dle statistik, nákup přes internet vzrostl o 26 %, často se prodávají oděvy, obuv, farmaceutické a kosmetické zboží, ale také výrobky pro domácnost, které v minulém roce tvořili 10,4 %. Český statistický úřad uvedl, že nákup přes internet v ČR využívá nejvíce věková skupina 25–34 let. Na druhém místě nakupují lidé ve věkové skupině 34–44 let, a poté následuje věková skupina 16–24 let. Na čtvrtém místě jsou lidé ve věku 45–54 let. A nejméně nakupují lidé starší 65 let. Vzhledem k současné situaci, kdy lidé mají omezený pohyb a bojí se opustit své domovy, je tento způsob nakupování ještě více populární.

V dnešní době počet absolventů truhlářské profese klesá, za posledních 13 let došlo až k 70 % úbytku. Výhodou nízkého počtu truhlářských firem je, že zákazníci mají menší výběr výrobců, a nemohou je tedy tolik porovnávat. Firma si zároveň může vybírat větší či ziskovější zakázky. Nevýhodou je však problém se získáním nových zaměstnanců. Firmy musí „bojovat“ o každého zaměstnance, který je vyučen v tomto oboru a chce se této profesi i nadále věnovat.

Atraktivita trhu malých rodinných firem je určena nabídkou něčeho speciálního, v našem případě je to návrat k poctivě odvedené práci a práce na individuální potřeby zákazníků. Náš podnik spoléhá na kvalitní odborné znalosti a dlouholetou praxi.

Tabulka č. 9: Shrnutí charakteristiky trhu

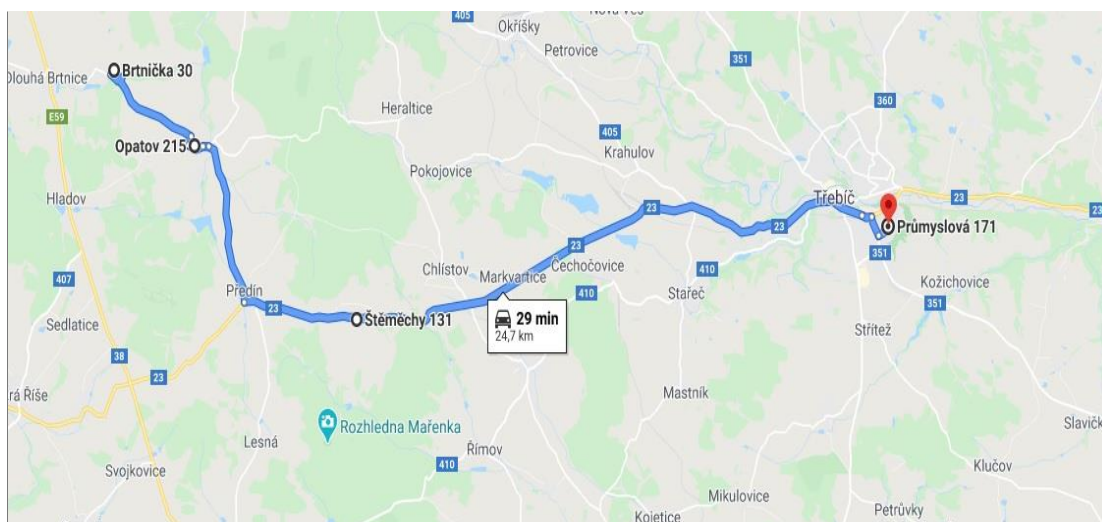
Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
návrat k poctivě odvedené práci	omezený pohyb osob	pokles absolventu v truhlářském odvětví
práce na individuální potřeby zákazníků	—	—
internetový obchod	—	—

(Zdroj: Vlastní zpracování)

• Konkurence

Když podnik vstupuje na trh, tak si musí uvědomit, že se bude vždy nacházet v určitém konkurenčním prostředí. Proto je důležité vědět, kdo jsou naši opravdoví konkurenti. Naše firma zná se konkurenty a snaží se být lepší než oni, a to např. v modernizaci technologií, výrobních postupů, flexibilitou výrobků, využívání nových materiálů atd.

Ve vesnici Brtnička se nenachází žádná truhlářská firma, nejbližší konkurenční firma se nachází 3 km od sídla naší firmy. Pro lepší představu jsou sídla konkurenčních firem znázorněná na obrázku č. 7.



Obrázek č. 5: Poloha konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování na Google mapy)

Na mapě si můžeme všimnout, že nejvzdálenější konkurent je 24,7 km od sídla naší firmy. Truhlářství František sídlí v městě Třebíč a má z konkurenčních firem nejvíce zaměstnanců. Konkurenční truhlářství Vídeňský a syn sídlí ve Štěměchách, což je

10 km od Truhlářství Berka. A nejbližší konkurent se nachází 3 km, a tím je Truhlářství Erik. Ani jedna z konkurenčních firma neprovozuje internetový obchod.

Tabulka č. 10: Shrnutí konkurence

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
Konkurenční firmy nemají e-shop	Velké množství konkurenčních firem v okolí	Pozice konkurence na trhu se neustále vyvíjejí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou pro naši firmu velmi důležití. Firma se snaží spolupracovat s takovými dodavateli, kteří jsou kvalitní a zároveň se nachází v okolí. Jelikož dodací lhůty jsou kratší a ceny za dopravu jsou nižší, což snižuje i cenu výrobku. V současné době firma spolupracuje s dvěma dodavateli.

Tabulka č. 11: Dodavatelé

Dodavatel	Adresa	Telefon
Kili s. r. o.	Stařeč 513, 675 22 Stařeč	724 932 748
Demos trade, s r.o.	Čechova 3857, 580 01 Havlíčkův Brod	569 431 277

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Oba dodavatelé zaručují vysokou kvalitou a spolehlivými dodávkami zboží. Cenová politika je podobná, obě firmy nabízí LTD a kování čili naše firma se rozhoduje na základě výhodnější cenové nabídky, které firma získá od obchodních zástupců, kteří pravidelně dojíždí do firmy, aby majiteli nabídli výhodné nabídky. Jednotlivý dodavatelé jsou téměř totožnými konkurenty až na pár výjimek např. Kili s. r. o. má širší sortiment, nalezneme zde i osvětlení, elektrospotřebiče, lepidla, vosky, oleje atd., a proto tvoří 84 % našich dodávek.

Jelikož se jedná o jedny z největších dodavatelů v okolí, tak tyto firmy dodávají i do našich konkurenčních firem. Dá se tedy předpokládat, že mají stejné nákupní ceny a stejné vyjednávací podmínky.

Pokud chce firma obstát na trhu jako malá rodinná firma, musí porovnávat a využívat nejvýhodnější nabídek jednotlivých obchodních zástupců, popř. využívat velkých hromadných slev.

Tabulka č. 12: Shrnutí dodavatelů

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
spolehliví a kvalitní dodavatelé	stejní dodavatelé i pro konkurenční firmy	—
výhodné nabídky od dodavatelů pro naši firmu	—	—

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Zákazníci**

Zákazníci tvoří velmi klíčovou skupinu oborového prostředí. Zákazník do naší firmy chodí s poptávkou a firma se snaží jejich poptávku uspokojit. Truhlářství Berka se řídí heslem: „Náš zákazník, náš pán!“ Snaží se tedy zákazníkovi vždy vyjít vstříc a nabídnout mu nejvýhodnější cenu.

Majitel si je vědom, že zákazníci mohou využít konkurenční podniky. A také toho, že konkurenční podniky vlastní webové stránky, na kterých komunikují se svými zákazníky a prostřednictvím webových stránek i oslovují nové spotřebitele. Proto každý, kdo jedná ve firmě se zákazníkem, se snaží o profesionální individuální přístup, zároveň se snaží být přátelští, aby zákazník neměl pocit, že nemůže vyjádřit svůj názor, a také mu poskytnout maximální pozornost, aby každý zákazník měl pocit, že je pro firmu nepostradatelným a nechtěl tak přejít ke konkurenci, která je pouhé 3 km od naší firmy.

Faktory, které ovlivňují zákazníka jsou: kvalitní výrobky, snadná domluva a možnost realizovat jejich představu. Každý zákazník očekává od zaměstnanců odborné znalosti a příjemné chování také i, schopnost a ochotnost mu poradit či navrhnout nějaké řešení jeho poptávky.

Jelikož se firma zaměřuje na vnitrostátní výrobu, pochází její zákazníci z České republiky. 60 % zákazníků pochází z krajského města a okolí, 30 % zákazníků tvoří Jihočeský kraj a 10 % tvoří zákazníci z jiných krajů.

Mezi další faktory, které ovlivní rozhodování některých zákazníků je vzdálenost firmy od měst. Někteří zákazníci musí vážit dlouhé a daleké cesty, aby si přijeli vybrat či vyzvednout svůj výrobek. Zaměstnavatel se snaží tuto nevýhodu minimalizovat, a proto využívá i jiné komunikační prostředky (telefon, e-mail) než jen osobní setkání. Tento

problém by mohlo vyřešit i zavedení e-shopu, zákazníci by tak nemuseli vážit dlouhou cestu do výroby.

Tabulka č. 13: Zákazníci

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
podnik má zákazníky po celé ČR	velká vzdálenost firmy od měst	působí pouze na českém trhu
zavedení e-shopu	konkurenční firmy mají webové stránky	–

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5.3 Analýza konkurence

Analýzu si provedeme na Porterovu modelu pěti konkurenčních sil. Který se zabývá:

- **Konkurencí v odvětví**

Konkurenci určují především zákazníci, jelikož ti se rozhodují podle kvality výrobků a služeb či podle schopností a možností, jak mohou jejich poptávku uspokojit.

Za největší konkurenty považujeme firmy, které se nachází v našem okolí. Jelikož se většinou jedná o výroby na míru, tak je těžké si jako druhé kritérium zvolit cenu, protože ta se odvíjí od druhu dodavatele, druhu materiálu atd. Druhým kritériem je tedy množství zaměstnanců, jelikož naše firma má problém s rychlým uskutečněním výroby, a to převážně v důsledku nedostatku zaměstnanců. A jako třetí kritérium v našem porovnání bereme v úvahu způsob propagace, zda má firma internetové stránky či internetový obchod.

Za největšího konkurenta považuje firma Truhlářství Erik, jeho majitel v naší firmě pracoval v letech 2015–2017, zná tedy chod firmy, všechny dodavatele, zákazníky apod. Zároveň se nachází nejbliž naší firmě.

Nyní se podíváme na ostatní konkurenční podniky naší firmy.

Tabulka č. 14: Konkurence firmy

	Vzdálenost (v km)	Počet zaměstnanců	Výroba	Propagace
Truhlářství Erik	3	3	kuchyní, dětských hřišť, hraček, podlah	webové stránky
Truhlářství Videňský a syn	10	2	výroba interiérového nábytku, oken, zahradního nábytku	webové stránky
Truhlářství František Chytka	25	5	výroba kuchyní a interiérového nábytku	webové stránky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Všechny vyjmenované firmy se zabývají výrobou nábytku na míru, řada z nich se však zaměřuje převážně na výrobu kuchyní a či interiérového nábytku.

Největší počet zaměstnanců má Truhlářství František Chytka, který v současné době zaměstnává 5 zaměstnanců. Zároveň se od naší firma nachází nejdál.

Naše firma oproti konkurenci zaostává v propagaci firmy na internetu, jelikož nemá žádné webové stránky, kde by mohl komunikovat se svými zákazníky.

Tabulka č. 15: Souhrn konkurence

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
–	malá propagace firmy	žádná z firem nemá internetový obchod
–	poměrně velké množství konkurenčních firem v okolí	–

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Vyjednávací silou zákazníků**

Podnik má individuální konečné spotřebitele. Jedná se především o stálé zákazníky, kteří se k nim vrací a vytváří takový objem objednávek, že dokážou podnik zaměstnat i na celý rok.

Samozřejmě naše firma je otevřená i novým zákazníkům. Spousta nových zákazníků přichází s novými nápady, proto se podnik snaží svým zákazníkům maximálně vyhovět a přizpůsobit se jejich nápadům.

Kvůli COVID–19 a tím spojená různá omezení vlády, má firma současně dva druhy zákaznických skupin. První skupina zákazníků nebyla touto situací nějak významně zasažena čili mohli nadále chodit do práce a jejich příjmy nebyly omezené a druhá skupina zákazníků, kteří částečně chodili do práce nebo byli nuceni zůstat doma a jejich příjmy se snížily. Firma si je vědomá, že zákazníci, kteří přišli o část svých příjmů a nebudou chtít utrácet své peníze a věci, které nejsou v současné době až tak důležité. Proto svým zákazníkům nabízí delší dobu splatnosti či splacení závazku ve více intervalech.

Dále si také uvědomuje, že v dnešní době, kdy je omezený pohyb osob, je osobní setkání se zákazníky nereálné, musí tedy využívat pro komunikaci telefon nebo e-mail. Lidé se snaží nakupovat většinu věcí přes internetový obchod. Firma bohužel zavedený e-shop nemá, což v současné době vede ke ztrátě potenciálních zákazníků.

Tabulka č. 16: Vyjednávací síla zákazníků

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
stálí zákazníci	nezavedený e-shop	–
delší doby splatnosti či splátek ve více intervalech	omezené příjmy u některých zákazníků	–

(Zdroj: Vlastní zpracování)

• **Vyjednávací silou dodavatelů**

Dodavatelé mohou ovlivňovat cenu či kvalitu dodávaných produktů. Do naší firmy dochází obchodní zástupci jednotlivých firem, kteří nabízejí jejich produkty. Nabídky jsou do firmy také zasílány formou e-mailu či telefonem. Majitel se snaží vyjednat s dodavatelem nejvýhodnější cenu, jelikož cena materiálu a zboží ovlivňují cenu výrobku. Zároveň si je vědom, že když odebere větší množství, tak mu dodavatel nabídne lepší ceny.

Konkurenční firmy mohou mít uzavřené různé smlouvy a mít jiné vyjednávací ceny. Řada konkurenčních podniků spolupracuje se stejnými dodavateli. Hlavním důvodem je to, že v okolí se nachází malé množství větších dodavatelů, kteří obchodují s těmito produkty. Malí dodavatelé, mají vyšší ceny, proto u nich naše firma nakupuje jen v případě, že danou věc potřebuje mít nejpozději druhý den nebo se jedná o malé

množství. Náklady na změnu dodavatele jsou tedy vysoké, jelikož v okolí se nenachází dostatek velkých dodavatelů. Konkurenční firmy tak mohou mít uzavřené různé smlouvy s těmito dodavateli a zároveň vyjednané jiné nákupní ceny, nejsme však schopni srovnávat tyto ceny, pokud nám např. přímo zákazník neposkytne informace o levnějším nákupu u konkurenční firmy.

Tabulka č. 17: Shrnutí vyjednávací síly dodavatelů

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
výhodné nabídky od obchodních zástupců	malé množství dodavatelů v okolí	malí dodavatelé mají vyšší ceny
–	stejní dodavatelé pro konkurenční firmy	–

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Hrozbou vstupů nových konkurentů**

Jelikož je na českém trhu nedostatek truhlářských firem, je možné, že na trh kdykoliv vstoupí nové subjekty. Mezi bariéry vstupu do odvětví patří především technické vybavení a prostor. Mnohdy musejí podniky žádat stát o dotace, které je obtížné získat nebo si půjčit kapitál od banky. Čili velkou překážkou je počáteční kapitál, bez kterého firma nebude kde vyrábět, z čeho vyrábět a techniku, která jim umožní výrobu zahájit.

Při založení firmy se majitel může potýkat s nedostatkem zaměstnanců, a to buď kvůli nedostatku absolventů či loajalitou zaměstnanců jiných firem. Velmi často se stává, že zákazník, který je spokojený se svou firmou nechce přejít k jiné nebo ho může odradit, že o nové firmě není dostatek recenzí na výrobky apod. Proto je pro řadu nových konkurentů obtížné si najít své místo na trhu a získat si skupinu loajální zákazníků.

Tabulka č. 18: Shrnutí hrozby vstupů nových konkurentů

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
vysoké prvotní výdaje při vstupu podniku na trh	nedostatek kvalifikovaných lidí v tomto odvětví	nedostatek truhlářských firem

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Hrozbou substitutů**

Každý výrobek má svůj substitut, i když se ve firmě vyrábí převážně výrobky na míru, tak se stává, že zákazník přijde s obrázkem, který si našel v časopise, na internetu nebo v jiných obchodech. Což vede ke snížení prodeje jednoho výrobků kvůli nahrazení substitutem. Pro firmu je tato forma často výhodná, jelikož nemusí trávit hodiny nad návrhem, pouze ho přizpůsobí stylu výroby ve firmě. Na druhou stranu si je podnik vědom, že tak dochází k možné záměně těchto výrobků a firma může ztratit svou výjimečnost.

Také se firma potýká s tím, že řada lidí nakupuje nábytek u firem jako je: IKEA, Jysk, Mobelix, Kuchyně Oresi apod. Tyto firmy nabízejí nábytek za výhodnou cenu a většinou si nábytek mohou hned odvést domů a nemusí čekat na jeho výrobu. A proto se řada lidí rozhodne pro tuto variantu. U těchto řetězcových firem občas ale zákazník přichází o možnost poskytnutí profesionální rady nebo vytvoření výrobku na míru. Dále se také stává, že naše firma pak musí tyto výrobky opravovat nebo je kompletovat.

Tabulka č. 19: Shrnutí hrozeb substitutů

Příležitosti	Hrozby	Neutrální faktory
možná inspirace při výrobě nových výrobků či postupů	nižší ceny u řetězcových firem	možná ztráta výjimečnosti
—	rychlejší výroba u větších firem	—

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6 Analýza vnitřního prostředí

3.6.1 Analýza zdrojů

- **Lidské zdroje**

Firma má majitele a 3 zaměstnance, kteří jsou v této oblasti dostatečně kvalifikovaní. Aby mohli poskytovat zákazníkům odborné vzdělání. Zaměstnanci mají přidělené funkce, které ve firmě vykonávají. To ale neznamená, že nemohou nebo neumějí vykonávat i jiné funkce. Každý zaměstnanec zvládá navrhnout výrobek, určit jeho postup a výrobek vyrobit či ho potom sestavit a namontovat. Každý navržený postup

výrobku je konzultován s majitelem, který se pohybuje ve výrobně a pravidelně zaměstnance kontroluje. Jelikož každý zaměstnanec pracuje se stroji, byl na začátku zaškolen a poučen o BOZP.

- **Finanční zdroje**

Jelikož se jedná o mikro firmu, rozhodl se majitel, že povede daňovou evidenci, která poskytuje údaje o příjmech a výdajích, majetku a dlužích. Z účetního programu, jsme zjistili, že firma nemá žádný dlouhodobé závazky vůči dodavatelům ani bance. Příjmy firmy tvoří především zisky z tržeb vlastních výrobků. A výdaje, které firmy vynakládá, jsou ve velké míře za pořízení materiálu, zboží (šroubů, pojezdů, úchytek apod.) a provozní režie, kde jsou zahrnuté mzdy, spotřeba energie atd.

Tabulka č. 20: Příjmy podniku

Příjmy podniku (v Kč)		
2017	2018	2019
1.184.041,30	6.576.565,76	6.478.150,60

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 21: Výdaje podniku

Výdaje podniku (v Kč)		
2017	2018	2019
911.996,25	6.251.449,58	5.805.099,47

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak si lze z tabulek příjmu (tabulka č. 20) i výdajů (tabulka č. 21) všimnout, tak v roce 2018 podnik zaznamenal velký skok v příjmech i výdajích, důvodem je nástup dalšího zaměstnance do firmy, a také začátek výroby nábytku z laminových desek, které jsou v současné době u zákazníků velmi oblíbené.

Firma dlouhodobě prosperuje, jelikož její příjmy jsou vyšší než výdaje. Tyto finanční prostředky majitel využívá k rozvoji firmy např. k nákupu nových technologií.

- **Hmotné zdroje**

Jde o hmotné hodnoty, které firma vlastní. V současné době mají výrobní, která je o rozloze 840 m a ke své výrobě využívá 14 strojů, které jim práci ulehčují a zrychlují.

Součástí firmy je i sušička dřeva, která podniku umožňuje samostatně vysoušet dřevo bez využití jiné firmy. Firma také vlastní dodávku, která je k dispozici zaměstnancům, pokud dopravují výrobek k zákazníkovi. Firma má také zavedené speciální odsávání na čištění vzduchu. Všechny tyto stroje prochází pravidelnou kontrolou a údržbou.

- **Nehmotné zdroje**

Jak jsem již zmiňovala, tak se firma snaží vyrábět kvalitní výrobky z kvalitních materiálů se zachováním tradiční práce a individuálním přístupem. Propojením osobního přístupu a odborných znalostí, které poskytují všichni pracovníci firmy, tvoří příjemnou atmosféru ve firmě.

Tabulka č. 22: Shrnutí analýzy zdrojů

Silné stránky	Slabé stránky	Neutrální faktory
kvalifikovaní zaměstnanci	podnik vede pouze daňovou evidenci	velké výrobní prostory
firma dlouhodobě prosperuje	—	příjemná atmosféra ve firmě
nové technologie	—	—
prvky tradiční výroby	—	—

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6.2 Analýza „7S“

K úspěšné realizaci strategií nám slouží tato analýza „7S“, kterou tvoří 7 faktorů, které se vzájemně ovlivňují a dohromady rozhodují strategii.

Nyní si rozebereme jednotlivé faktory na naší firmě:

- **Strategie** – dlouhodobou strategií naší firmy je uspokojování stálých i nových zákazníků a rozvoj obchodních aktivit podniku. A tím byla viditelně lepší než konkurenční firmy. Také se snaží neustále rozvíjet návštěvou různých veletrhů pro truhláře. Udržují dobré vztahy se svými obchodními partnery, kteří jim nabízejí výhodné ceny. Další strategií je také individuální přístup při řešení zakázek.

- **Struktura** – důležitým úkolem organizační struktury je rozdělení úkolů a pravomocí ve firmě. I když je naše firma malá, tak zde platí liniově štábní typ rozdělení, kdy v čele celé firmy stojí ředitel, který má pod sebou štáb, kterým je v našem případě sekretářka. Daňovou evidenci firmě zprostředkovává externí účetní, která si každý měsíc dochází do firmy pro dokumenty. Firmě chybí více pracovní síly, která by umožnila rychleji vyrábět zakázky a usnadnila majiteli jeho práci, jelikož vykonává převážnou většinu funkcí.
- **Systémy řízení** – firma využívá Datové schránky, které využívá ke komunikaci se státní správou, dále firemní e-mail a telefon. Daňovou evidenci zpracovává v PC programu.
- **Styl manažerské práce** – majitel firmy se snaží, aby se při řešení zakázek projevovala iniciativa zaměstnanců, nechává zaměstnance, aby připravili postupy řešení zakázek, které před zahájením výroby musejí prokonzultovat s majitelem. Majitel má právo kontrolovat jejich aktivity, popřípadě je i zastavit. Zaměstnanci mají právo komunikovat a jednat s obchodními zástupci či provádět objednávky zboží a materiálu. Majitel se zároveň snaží o pravidelné firemní porady, které slouží k vyjádření názorů, nápadů k budoucímu vývoji firmy.
- **Spolupracovníci** – jedním z nejdůležitějších aspektů v Truhlářství Berka jsou dobré pracovní vztahy, které tvoří příjemné pracoviště. V truhlářině je týmová spolupráce důležitá, proto na ní majitel klade velký důraz. Zároveň se zaměstnance snaží motivovat, a to v podobě finančního ohodnocení v základní mzdě či dalších benefitů, jako jsou např. třináctý plat, který si mohou vybrat ve finanční podobě nebo pobytu na horách v Rakouských Alpách, dále si mohou vypůjčit náradí i pro vlastní účely, a také mají možnost výrobků pro vlastní účely s 50 % slevou.
- **Schopnosti** – co se kvalifikace pracovníků týče, tak velmi důležitá je vzdělání, které lze dosáhnout vystudováním Středního odborného učiliště, ale ještě důležitější v tomto případě je praxe. Majitel si je vědom, že v dnešní době není lehké získat dostatek odborné praxe ve škole, proto je ochotný své nové zaměstnance zaučit. Zaměstnanci se sami snaží přicházet s novými metodami, což zaměstnavatel vždy ocení. Proto firma chce zavést e-shop, který by poskytl

možnost se seznámit se systémem pro administraci objednávek, dále také poskytnout dovednosti a schopnosti v této oblasti.

- **Sdílné hodnoty** – cílem firmy je kvalitní práce. Snaží se o individuální přístup ke každému klientovi, snaží se porozumět jejich potřebám a přáním. Dále se také snaží vytvářet nadčasové a kvalitní výrobky, které se lidem budou líbit řadu let.

Tabulka č. 23: Shrnutí „7S“

Silné stránky	Slabé stránky	Neutrální faktory
individuální přístup	málo pracovní síly	firemní porady
dobré vztahy na pracovišti	–	–
finanční ohodnocení, benefity pro zaměstnance	–	–

(Zdroj: Vlastní zpracování)

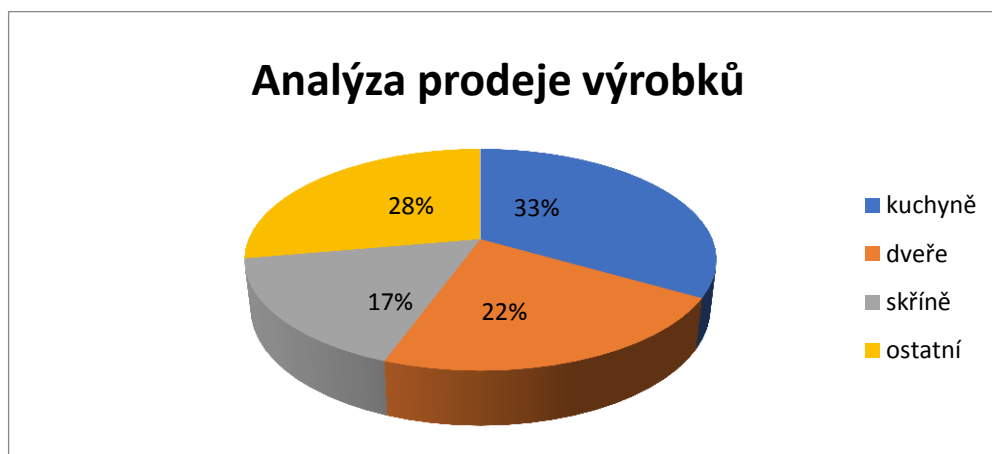
3.6.3 Analýza obchodních činností

Podstatou truhlářské práce je výroba a prodej dřevěných výrobků. Tato služba je spojená s poskytováním individuálního odborného poradenství případného školení zákazníků o různých druzích materiálů, kovů, údržby apod. Všechny tyto procesy probíhají podle zásad truhlářské praxe.

Obchodní aktivity má na starosti převážně majitel, ale i částečně zaměstnanci. O finanční situaci se stará majitel, ale o informační management se starají převážně zaměstnanci společně s majitelem.

Jelikož se majitel pohybuje přímo ve výrobě, je každý zaměstnanec neustále pod kontrolou což vede k bezchybnému chodu firmy. O prodejní činnost firmy se stará převážně sám majitel a občas i jeho syn.

Nyní se podíváme na vývoj prodeje jednotlivých produktů.



Graf č. 3: Analýza prodeje výrobků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak je z grafu č. 3 viditelné, tak nejvíce se v podniku vyrábějí kuchyně, které tvoří 33 % z veškeré výroby, interiérové dveře tvoří 22 % a vestavěné skříně 17 %. Zbytek čili 28 % tvoří ostatní výrobky např. postele, komody, podlahy, poličky apod.

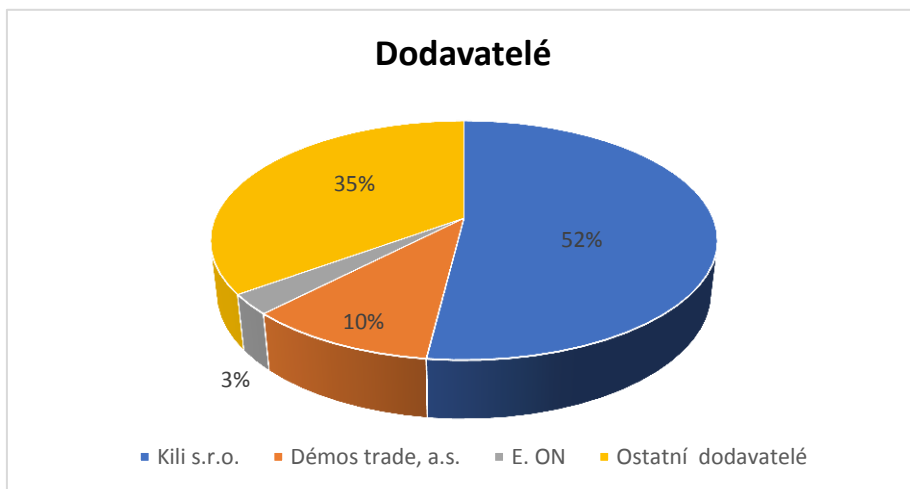
Analýza obchodních vztahů

- **B2B**

Tento model je aplikován ve firmě na vztahu dodavatelé, zaměstnanci a majitel, jelikož právě oni rozhodují o tom, jaký materiálu potřebují k výrobě. Objednávky vytváření na internetových stránkách dané firmy. Častější způsob objednávky materiálu bývá přes obchodního zástupce jednotlivých firem. Zaměstnanci či majitel odešlou objednávku na e-mail konkrétnímu obchodnímu zástupci a vyjedná s ním co nejvýhodnější a nejvýhodnější cenu. V tomto případě se uplatňují různé druhy slev, popř. dobropisů. Vztahy s dodavateli má firma velice dobré, firmy se řídí obchodními podmínkami a v případě, že dojde na reklamaci, tak se to řeší reklamací či dobropisem.

Dodávky zboží bývají převážně každý týden. Občas se ale stane, že majitel dostane od obchodního zástupce výhodnější cenu za odběr většího množství materiálu, přičemž majitel objedná materiál klidně i na 2 týdny dopředu. Dá se tedy říct, že dodávka materiálu není v pravidelném intervalu (periodách). V současné době byl dovoz materiálu částečně omezen, dodávky materiálu chodí 2x do měsíce. Což ale firmu až tak neomezilo, jelikož dostatek zásob na skladě.

Jak si lze všimnout na grafu č. 4, tak hlavním dodavatelem firmy je Kili s. r. o., jejichž dodávky tvoří 52 % a 35 % nám tvoří ostatní dodavatelé, kam řadíme dodavatele šroubků, kování apod.

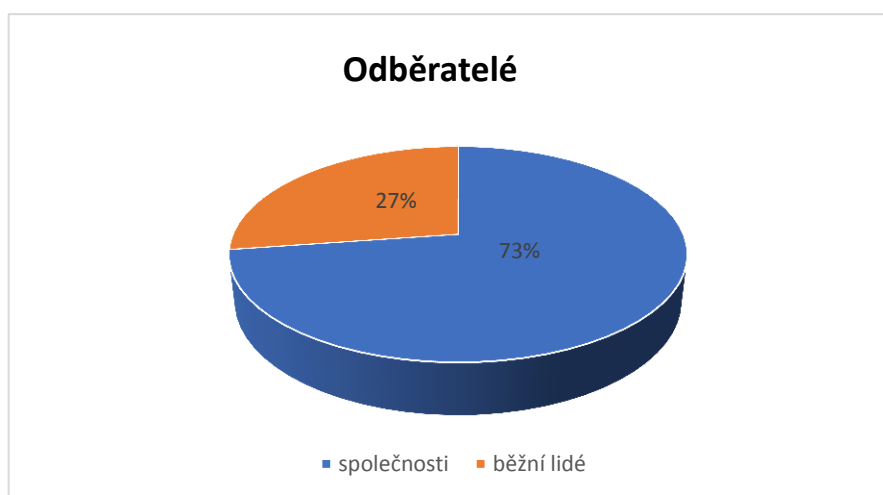


Graf č. 4: Dodavatelé
(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **B2C**

Tomuto modelu je věnovaná největší pozornost, jelikož je ve firmě nejrozšířenější. Jedná se o prodej konečným zákazníkům, firma se tedy snaží uspokojit jejich poptávku a veškerá přání.

Jak je z grafu č. 5 patrné, tak firma nejčastěji pracuje pro společnosti, kterým vybavuje kanceláře, byty, domy apod. Tyto společnosti zaměstnávají naši firmu na 73 %.



Graf č. 5: Odběratelé
(Zdroj: Vlastní zpracování)

S většinou těchto společností firma spolupracuje již řadu let. Jednou z těchto společností je Vivas CZ s.r.o. Tato firma se zabývá výstavbou, rekonstrukcí a opravou pozemních staveb.

Široká veřejnost čili „běžní lidé“ tvoří 27 % a ti si nechávají výrobky vyrobit pro svou potřebu. Zákazníci jsou většinou ve věku od 25 do 54 let jedná se tedy většinou o rodiny či páry, kteří si zařizují vlastní bydlení. I mezi těmito lidmi se nachází věrní zákazníci, kteří od naší firmy pravidelně odebírají výrobky.

Tabulka č. 24: Shrnutí analýzy obchodních činností

Silné stránky	Slabé stránky	Neutrální faktory
individuální odborné poradenství	převážně veškeré funkce vykonává majitel	COVID–19 – pozdější dodávky materiálu
dobré vztahy s dodavateli	–	–
pravidelné kontroly zaměstnanců	–	–

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6.4 Analýza marketingové činnosti

Truhlářství Berka provádí marketing intuitivně, tzn. bez konkrétních marketingových plánů a specifického organizačního schématu. Firma se snaží sledovat aktuální trendy v tomto odvětví (z veletrhů, výstav, odborných časopisů, obchodních zástupců apod.), podrobí je zkoušce, a pokud se vyvinou jako dobrý trend, tak je nabízí svým zákazníkům.

Marketing a obchodní aktivity jsou sledovány a vyhodnocovány zvlášť pro každého zaměstnance přímo majitelem. Majitel hodnotí zaměstnance na základě odvedené práce, komunikace se zákazníkem, a také na základě zaměstnancovi iniciativy.

Firma se snaží propagovat svou činnost prostřednictvím propisek s názvem firmy, dále pracovními oděvy pro zaměstnance, které obsahují taktéž název firmy.

Firma má spíše stálé zákazníky a nové získává např. z doslechu, doporučení apod.

Jako komunikační prostředky v současné době využívá:

- **Osobní setkání na prodejně**

Tato metoda je nejčastější a u zákazníků a majitele nejoblíbenější. Jak jsme už zmínila, tak firma má vzorkovnu, kde si zákazník může výrobky prohlédnout, vyzkoušet, dále si zde může vybrat materiál atd. Tuto návštěvu si zákazník předem domluví s majitelem, popř. zaměstnancem firmy, aby si pro něj vymezil čas a mohl se mu plně věnovat, popřípadě připravit předběžný návrh. Nevýhodou této metody je časová náročnost, jelikož je nutné, aby zákazník na prodejnu osobně přijel.

Tato metoda je výhodná i pro prodejce, jelikož lépe porozumí přání zákazníka, umožňuje prezentaci různých produktů, může zákazníka přesvědčit k většímu nákupu, popřípadě k výběru jiného, vhodnějšího produktu. Tento typ nákupu je oblíbený převážně u nových zákazníků, kteří nemají s firmou žádnou zkušenost či u zákazníků, kteří mají pouze menší představu o tom, jak by měl jejich výrobek vypadat či jaké vlastnosti by měl mít.

- **Telefon**

Tento způsob prodeje převažuje u zákazníků, kteří mají nějakou zkušenost s firmou či znají někoho z firmy. Jelikož firma nemá webové stránky ani jiný druh reklamy, tak kontakt získá pouze z vizitky, popř. od zákazníka, který má s firmou již nějaké zkušenosti či se zná s majitelem nebo zaměstnancem. Pokud tedy byl už zákazník s firmou v kontaktu, pak probíhají jednání o obchodech prostřednictvím mobilního telefonu.

Výhodou této metody je, že není časově náročná a může tedy firmu kontaktovat odkudkoliv. Nevýhodou může být domluva o grafickém provedení nebo špatné pochopení.

- **E-mail**

Tuto metodu využívá firma především k zasílání či přijímání faktur nebo grafických provedení. Nevýhodou této metody je, že zaměstnanec a zákazník neprijdou do kontaktu, což mu znemožňuje nabídnout i něco jiného a vyřizování objednávky zabere delší dobu.

Tabulka č. 25: Shrnutí analýzy marketingových činností

Silné stránky	Slabé stránky	Neutrální faktory
sledování aktuálních trendů	není stanovený marketingový plán	–
zákazníci mohou nahlédnout do výroby	málo komunikačních prostředků	–
propagační předměty	–	–

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6.5 SWOT analýza

Tato analýza nám slouží k propojení vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Z vnitřního prostředí zkoumá silné i slabé stránky podniku a z vnějšího prostředí zkoumá příležitosti a hrozby.

Nejprve si určíme souhrn příležitostí, hrozeb, silných stránek a slabých stránek podniku, které jsme zjistili z provedených analýz.

Poté na základě provedené matice znaků určíme klíčové znaky, které poté porovnáme z hlediska významnosti a závažnosti.

Ze zjištěného výsledku poté určíme strategii, která bude pro podnik nejlepší. Tuto strategii poté použijeme v návrhovém řešení.

Budeme vybírat z těchto strategií:

- **WT** – převažují slabé stránky podniku a hrozby ve vnějším okolí podniku.
- **WO** – dominují-li slabé stránky uvnitř podniku, ale příležitosti podniku v jeho vnějším okolí.
- **ST** – dominují-li silné stránky uvnitř podniku, ale i hrozby ve vnějším okolí podniku.
- **SO** – zde dominují-li silné stránky podniku a příležitosti, které podnik má ve vnějším okolí. (Zamazalová, 2009)

- **Souhrn příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek:**

Tabulka č. 26: Příležitosti

Příležitosti firmy		
Zvyšuje se počet obyvatel v kraji	Možnost se vyvíjet a vzdělávat	Zákazníci po celé ČR
Ustálení sazeb DPH	Návrat k poctivě odvedené práci	Stálí zákazníci
Zvýšení reálných mezd	Práce na individuální potřeby zákazníků	Delší doby splatnosti či postupné splácení pro zákazníky
Větší koupěschopnost	Internetový obchod	Vysoké prvotní výdaje při vstupu podniku na trh
Jednorázový finanční příspěvek od státu	Konkurenční firmy nemají zavedený e-shop	Možné inspirace při výrobě nových výrobků či postupů
Úlevy na platbách SZP po dobu 9 měsíců	Výhodné nabídky od dodavatel	—

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 27: Hrozby

Hrozby firmy	
Klesá počet obyvatel ve věku 15–64 let	Velká vzdálenost firmy od měst
Neustálé změny v legislativě	Konkurenční firmy využívají webové stránky
Roste míra inflace	Nezavedený e-shop
COVID-19 – Omezení dodávek materiálu	Malé množství dodavatelů v okolí
Vysoké náklady na pořízení nových strojů	Nedostatek kvalifikovaných lidí v tomto odvětví
COVID-19 – Omezený pohyb osob	Nižší ceny u řetězcových firem
Velké množství konkurenčních firem v okolí	Rychlejší výroba u větších firem
Stejní dodavatelé i pro konkurenci	Omezené příjmy u některých zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 28: Silné stránky

Silné stránky	
Kvalifikovaní zaměstnanci	Dobré vztahy s dodavateli
Dlouhodobá prosperita	Spolehliví a kvalitní dodavatelé
Nové technologie	Pravidelné kontroly zaměstnanců
Prvky tradiční výroby	Sledování aktuálních trendů
Individuální přístup	Zákazníci mohou nahlédnout do výroby
Dobré vztahy na pracovišti	Propagační předměty
Finanční ohodnocení pro zaměstnance	–

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 29: Slabé stránky

Slabé stránky	
Podnik vede pouze daňovou evidenci	Není stanovený marketingový plán
Málo pracovní síly v podniku	Málo komunikačních prostředků
Převážně veškeré funkce vykonává majitel	–

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Výběr klíčových znaků**

V následující tabulce jsou uvedeny znaky, které při hodnocení měli nejvyšší váhu. Tabulky těchto hodnocení nalezneme v příloze.

Tabulka č. 30: Vybrané znaky

Příležitosti	Hrozby	Silné stránky	Slabé stránky
výhodné nabídky od dodavatelů	COVID-19 – omezení dodávek materiálu	kvalifikovaní zaměstnanci	málo pracovní síly v podniku
stálí zákazníci	nižší ceny u řetězcových firem	spolehliví a kvalitní dodavatelé	převážně veškeré funkce vykonává majitel
návrat k poctivě odvedené práci	rychlejší výroba u větších firem	nové technologie	málo komunikačních prostředků
internetový obchod	velké množství konkurenčních firem v okolí	pravidelné kontroly zaměstnanců	podnik vede pouze daňovou evidenci
zvyšuje se počet obyvatel v kraji	stejní dodavatelé i pro konkurenci	individuální přístup	není stanovený marketingový plán

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Hodnocení intenzity vzájemných vztahů**

Nyní provedeme hodnocení intenzity vzájemných vztahů u vybraných znaků.

Vzájemná působnost S-O

Tabulka č. 31: Vzájemná působnost S-O

		Silné stránky					Součet ohodnocení
		Kvalifikovaná zaměstnanci	Spolehliví a kvalitní dodavatelé	Nové technologie	Pravidelné kontroly zaměstnanců	Individuální přístup	
Příležitosti	Výhodné nabídky od dodavatelů	1	5	1	1	1	9
	Stálí zákazníci	5	4	4	5	5	23
	Návrat k poctivě odvedené práci	3	1	-1	2	3	8
	Internetový obchod	3	3	3	1	3	13
	Zvyšuje se počet obyvatel v kraji	1	1	1	1	1	5
	Celkem						58

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzájemná působnost S-T

Tabulka č. 32: Vzájemná působnost S-T

		Silné stránka					Součet ohodnocení
		Kvalifikování zaměstnanci	Spolehliví a kvalifikování dodavatelé	Nové technologie	Pravidelné kontroly zaměstnanců	Individuální přístup	
Hrozby	COVID-19 – omezení dodávek materiálu	1	2	1	1	1	6
	Nížší ceny u řetězcových firem	1	3	2	1	2	9
	Rychlejší výroba u větších firem	2	2	3	1	2	10
	Velké množství konkurenčních firem v okolí	1	1	1	1	1	5
	Stejně dodavatelé i pro konkurenci	1	5	1	1	1	9
	Celkem						39

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzájemná působnost W-O

Tabulka č. 33: Vzájemná působnost W-O

		Slabé stránky					Součet ohodnocení
		Málo pracovní síly v podniku	Převážně veškeré funkce vykonává majitel	Málo komunikačních prostředků	Podnik vede pouze daňovou evidenci	Není stanovený marketingový plán	
Příležitosti	Výhodné nabídky od dodavatelů	1	1	1	1	1	5
	Stálí zákazníci	4	3	2	1	2	12
	Návrat k poctivě odvedené práci	2	1	1	1	1	6
	Internetový obchod	-2	-1	-3	1	-4	-9
	Zvyšuje se poč. obyvatel v kraji	1	1	1	1	1	5
	Celkem						19

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzájemná působnost W-T

Tabulka č. 34: Vzájemná působnost W-T

		Slabé stránky					Součet ohodnocení
		Málo pracovní síly v podniku	Převážně veškeré funkce vykovává majitel	Málo komunikačních prostředků	Podnik vede pouze daňovou evidenci	Není stanovený marketingový plán	
Hrozby	COVID -19 – omezení dodávek materiálu	1	1	1	1	1	5
	Nižší ceny u řetězcových firem	5	2	1	1	1	10
	Rychlejší výroba u větších firem	5	5	3	1	1	15
	Velké množství konkurenčních firem v okolí	1	1	1	1	1	5
	Stejní dodavatelé i pro konkurenci	1	1	1	1	1	5
	Celkem						40

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 35: Výsledná SWOT matice

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	58	19
Hrozby	39	40

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě výsledné tabulky vzájemných vztahů je nejlepší variantou využít strategii silných stránek podniku a jeho příležitostí čili použijeme přístup Maxi-Maxi, což znamená, že cílem této strategie je využití silných stránek podniku a maximální dobití trhu.

Jelikož jsme při zkoumání příležitostí podniku zjistili, že internetový obchod je pro podnik jednou z největších příležitostí. Pro dosažení nejvyššího možného podílu na trhu navrhujeme posílit obchodní aktivity a vybudovat e-shop, díky kterému bude schopný zvýšit povědomí o firmě, a také zvýšit své tržby.

Podnik při založení e-shopu může využít toho, že má dobrou základnu u stálých zákazníků, nemusí se tedy bát, že přijde o tržby a nebude mít tento rozvoj obchodních aktivit z čeho financovat, také jsme v analýze finanční situace zjistili, že podnik prosperuje a své finance využívá k rozvoji. Finanční stránka by tedy neměla být velký problém. Také může využít toho, že má kvalifikované zaměstnance, kteří jsou ochotní se rozvíjet a vzdělávat ve všech oblastech.

V návrhové části práce, si vymezíme cílovou skupinu e-shopu, určíme náklady spojené s pořízením e-shopu, možná rizika, s kterými se může podnik potkat, a také určíme výnosy, které podnik bude mít. Nakonec zhodnotíme, zda se podniku tento rozvoj obchodních aktivit vyplatí.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části práce vytvoříme návrh řešení pro rozvoj obchodních aktivit podniku, konkrétně vytvořením internetového obchodu (e-shopu). Budeme vycházet z provedených analýz vnějšího i vnitřního prostředí a také ze zhodnocení SWOT analýzy. Stanovíme si cíle, kterých má e-shop dosáhnout, dále vymezíme potenciální klienty, kteří budou přes e-shop nakupovat a následně určíme požadavky na elektronický obchod. A na závěr provedeme ekonomické zhodnocení a rizikovou politiku.

4.1 Cíle e-shopu

Na základě výsledného hodnocení analýzy SWOT jsme se rozhodli, že budeme provádět rozvoj obchodních aktivit zavedením internetového obchodu, který firmě zajistí konkurenční výhodu, jelikož jsme na základě analýzy konkurence zjistili, že žádný z naší konkurentů nemá zavedený e-shop. Náš podnik tedy tímto bude reagovat na nové podněty či potřeby zákazníků a upevnit si v konkurenčním prostředí postavení.

Jelikož firma plánuje na svém e-shopu nabízet interiérové dveře, komody, postele, poličky apod., předpokládá zvýšení tržeb o 25 %, tyto procenta byly určeny ze současného prodeje, kdy interiérové dveře tvoří 22 % a komody, postele, poličky tvoří 28 %, dá se tedy předpokládat, že se jedná o dosažitelný cíl. Dalším cílem e-shopu je zvýšení povědomí o firmě a tím získat nové zákazníky, jelikož v současné době tvoří lidé 27 % a zbytek odběratelů jsou společnosti. Firma se rozhodla zvýšit počet zákazníků o 10 %, toto rozhodnutí učinila na základě analýzy trhu, kde jsme zjistili, že nákup přes internet v minulém roce u výrobků do domácnosti zvýšil do 10,4 %. Je tedy 10 % zvýšení pro tento rok naprosto relevantní i vzhledem k současné době, kdy lidé mají omezený pohyb a většinu nákupu provádějí před internetem.

Tento rozvoj obchodních aktivit vřele vítají i zaměstnanci firmy, souhlasí se všemi změnami, které v podniku nastanou a jsou si vědomí, že se v některých oblastech budou muset více vzdělávat. V podniku se bude muset provést změna v organizační struktuře. Správce e-shopu se bude starat o vyřizování objednávek, komunikaci se zákazníky a řešení případných reklamací. O marketing a propagaci se bude starat majitel se

správcem e-shopu. Zaměstnanci ve výrobě se postarají o expedici výrobků (výrobu a zabalení, poté odvezení balíčku na poštu či předání dopravci.) Bude se muset uvolnit skladovací prostor pro objednávky. Také nastane i nová komunikace mezi všemi zaměstnanci ohledně e-shopu, výdeje objednávek apod.

Pro zavedení e-shopu bude zvolená externí firma, která bude vybrána na základě nejvýhodnější cenové nabídky. Ke zvýšení propagace či povědomí o e-shopu u stálých a potenciálních zákazníků využijeme placenou reklamu např. prostřednictvím rádia nebo Google. Tento komunikační prostředek nám umožní oslovit širší klientelu.

4.1.1 Identifikace segmentu e-shopu

Před založením e-shopu je vhodné se zaměřit na vymezenou skupinu klientů a těm e-shop maximálně přizpůsobit, jelikož není možné poskytovat výrobky každému.

Po provedení analýzy obchodních činností jsme zjistili, že 73 % našich odběratelů jsou společnosti či jiné firmy a 27 % odběratelů jsou lidé. Stálí zákazníci z těchto 27 % tvoří 10 %, čili pouhých 17 % odběratelů jsou noví zákazníci. Proto se při vytvoření tohoto e-shopu zaměříme na oslovení nových zákazníků.

Firma má v současné době zákazníky ve věku 25–54 let, převážně se jedná o rodiny nebo páry, které si zařizovaly byt či dům. My se pokusíme tuto věkovou skupinu rozšířit, a to na 20–60 let a pokusíme se oslovit např. i studenty, kteří si zařizují byt. Jelikož dle Českého statistického úřadu lidé s vysokoškolským vzděláním nejvíce nakupují před internet.

Zároveň se zaměříme na klienty, kteří nechtějí trávit zbytečně moc času vyhledáváním a dlouhým prohlížením katalogů.

Náš e-shop bude přehledný a jednoduchý, tak aby zákazník mohl pohodlně a rychle vyhledat svůj produkt, zjistil potřebné informace a provedl nákup. Důležité také bude, abychom usnadnili nákup i klientům, kteří svůj nákup provádějí opakovaně (místo dodání, jméno, adresu, počet kusů apod.). Proto musíme všechny tyto požadavky také zohlednit při určování požadavků na e-shop.

Je důležité si vybudovat dobré vztahy a individuální přístup i u zákazníků internetového obchodu.

Po nějaké době chodu e-shopu, by podnik měl provést analýzu uživatelů a zamyslet se nad jejich chováním. Měl by se snažit předcházet negativním hodnocením či recenzím, např. případné reklamace či problémy by měl řešit dle obchodních podmínek, které jsou stanovené v občanském zákoníku, a také samozřejmě by se měl snažit vyhovět zákazníkovi.

4.2 Návrh postupu

Velmi dobrým nástrojem pro vyvolání poptávky pro rozvoj obchodních aktivit je marketingový mix. Nyní si tedy jednotlivé nástroje marketingového mixu rozebereme a následně je v další kapitole vyčleníme v nákladech a ekonomicky je zhodnotíme.

4.2.1 Produkt

Produktem v tomto případě nebudou výrobky, ale samotná služba e-shopu čili dostupnost zboží v internetovém obchodě. Kompletní seznam výrobků se bude v průběhu času rozšiřovat. Zároveň nesmíme zapomínat, že firma se zaměřuje na výrobu výrobků na míru čili na e-shopu budou převážně výrobky, které nevyžadují přesné napasování do interiéru. V internetovém obchodě by mohli nabízet především: postele, dveře, kuchyňské stoly, židle, komody, skříně apod. Určitě není vhodné hned na začátku nabízet vestavěné skříně či kuchyně. Jedná se především o komplikovanější zakázky, které je potřeba řešit osobně.

Designu obalů u zasílaných produktů, do kterých bude firma balit své výrobky, by měl být stejnorodý. Měly by být balené do čistých kartonových krabic s logem firmy. Pokud se bude jednat o křehké zboží, tak by krabice měli být vystlány bublinovou fólií a na krabici by mělo být nalepeno upozornění, že se jedná o křehký obsah. Pokud se bude jednat o výrobek, který bude vyžadovat nějakou kompletaci, tak v krabici musí být přiložený návod na sestavení a v menším balíčku zabalené šroubky, hřebíky apod. Dále zde nesmí chybět faktura a vizitka podniku. K opakovaným nákupům bude přiložený i slevový kupón v hodnotě 10 % na další nákup na e-shopu. Pro tyto kódy bude na e-shopu soužití objednávkový formulář, kam se kód bude vkládat. Všechny tyto složky vyvolávají dobrý dojem v kupujícím a budou ho motivovat k dalšímu nákupu na našem e-shopu.

Náklady na tisk jednostranných lesklých vizitek při rozměrech 85x55 mm je cena 0,99 Kč/ks. Náklady na tisk matných jednostranných dárkových poukazů v rozměrech 90x100 mm je 1,90 Kč/ks. Což nás při nákupu 1.000 ks vizitek a 1.000 ks dárkových poukazů vyjde na 2.890 Kč bez DPH.

Jedním z možných způsobů, jak se zákazník bude moct dozvědět o kvalitě a důvěryhodnosti výrobků budou recenze. Toto hodnocení budou moci udělovat zákazníci, kteří si na našem e-shopu už nakoupili.

4.2.2 Cena

Lidé nejčastěji vyhledávají produkty pomocí Google vyhledávače, který jim zároveň zobrazí srovnávače cen. Nejznámějším srovnávačem cen v ČR je Heuréka.cz. Proto by pro podnik bylo nejlepší, kdyby se dostal alespoň s nějakým výrobkem na první příčku nejlevnějších produktů to by mu přineslo velkou popularitu a především návštěvnost nově zavedeného internetového obchodu.

Levnější cena výrobků se odvíjí především od cen obchodních zástupců. Pokud oni dají výhodné ceny, tak je podnik schopný vyrobit levnější výrobek. Výsledkem může být akční nabídka jednotlivých výrobků. Tyto akční nabídky by měli mít na e-shopu speciální odkaz, aby je zákazník nemohl přehlédnout. Akční nabídky lze také podpořit pomocí odkazu „mohlo by Vás také zajímat“, který bude odkazovat na nejoblíbenější nabídku produktů zákazníků, které budou umístěny dole na titulní stránce.

4.2.3 Distribuce

I nadále bude možnost si výrobky vyzvednout osobně v podniku, tato metoda je zcela zdarma. Podnik také nabízí vnitropodnikovou dopravu, kdy zaměstnanec firmy doveze výrobek domů a rovnou ho i zkompletuje. Dále je zde i možnost doručení až domů prostřednictvím pošty či kurýra. Tyto služby budou zpoplatněny a zvýší tak cenu výrobku.

Ceník dopravy:

- Osobní odběr – zdarma
- Doprava zaměstnancem firmy – 15 Kč za km

- Česká pošta

– balík do ruky

Tabulka č. 36: Ceny u balíku do ruky

	Velikost balíku			
	S (35 cm)	M (50 cm)	L (100 cm)	XL (240 cm)
Základní cena bez DPH (v Kč)	106,61	131,40	172,73	296,69
Základní cena s DPH (v Kč)	129	159	209	359

(Zdroj: Vlastní zpracování dle České pošty)

– balík na poštu

Tabulka č. 37: Ceny u balíku na poštu

	Velikost balíku			
	S (35 cm)	M (50 cm)	L (100 cm)	XL (240 cm)
Základní cena bez DPH (v Kč)	90,08	114,88	156,20	280,17
Základní cena s DPH (v Kč)	109,00	139,00	189,00	339,00

(Zdroj: Vlastní zpracování dle České pošty)

U nadměrného zboží se ceny pohybují takto:

Tabulka č. 38: Ceny u nadměrného zboží

Hmotnost do (v kg)	Objem (v m³)	Balík do ruky		Balík na poštu	
		bez DPH (v Kč)	s DPH (v Kč)	bez DPH (v Kč)	s DPH (v Kč)
50	0,2	385,12	466,00	424,79	514,00
75	0,3	409,92	496,00	524,79	635,00
100	0,4	524,79	635,00	650,41	787,00
150	0,6	675,21	817,00	860,33	1.041,00
200	0,8	829,75	1.004,00	1.080,17	1.307,00
300	1,2	1.060,33	1.283,00	1.355,37	1.640,00
400	1,6	1.290,08	1.561,00	1.629,75	1.972,00
500	2	1.700,00	2.057,00	2.119,83	2.565,00
700	2,8	1.939,67	2.347,00	2.470,25	2.989,00
1000	4	2.329,75	2.819,00	2.990,08	3.618,00

(Zdroj: Vlastní zpracování dle České pošty)

– Dopravce

Tabulka č. 39: Ceny u dopravce

Hmotnost (v kg)	Cena (v Kč)
1	113
2	127
3	137
4	143
5	148
6	151
7	157
8	170
9	178
10	180

Hmotnost (v kg)	Cena (v Kč)
11	181
13	183
15	185
17	189
19	193
20	193

(Zdroj: Vlastní zpracování dle DPD. Com)

Pojištění zásilky – 0,25 % z ceny

Palivový příplatek – 6 % za každý kilogram
hmotnosti přepravované zásilky

Platbu budou moci zákazníci provést v hotovosti, platební kartou či bankovním převodem. Pokud zákazník využije možnosti osobního vyzvednutí či dopravy zaměstnancem firmy, bude moct zaplatit hotově.

4.2.4 Propagace

Jako poslední nástroj marketingového mixu je propagace. Zde se zabýváme komunikační politikou celého podniku.

Jelikož firma nemá žádné webové stránky a nemá ani profil na sociálních stránkách. Jedna možnost propagace e-shopu podniku bude přes zaměstnance, kteří jsou aktivní na sociálních sítích. Každý ze zaměstnanců tedy bude sdílet na svém facebookovém či instagramovém profilu odkaz na e-shop podniku.

Firma také může využít k propagaci Google Ads, jedná se o zpoplatněnou aplikaci, která pomáhá firmám vytvořit jejich první reklamu. Registrace účtu je zcela zdarma,

platí se pouze tehdy, jakmile zákazníci provedou námi zvolenou akci, např. navštíví internetový obchod, zavolají do firmy nebo navštíví kamennou prodejnu.

Nebo může využít reklamy v rádiu. V krajském městě má sídlo regionální rádio Vysočina, které nabízí reklamy pro kteroukoliv firmu. Nabízí i pomoc s přípravou textů i realizací kampaně, a navíc zajistí reklamu i na rádiích Blaník, Fajn Rádio, Rock Rádio a dalších 50 rádiích z celé ČR. Po kontaktu rádia jsme dostali cenovou nabídku na propagaci e-shopu firmy, která bude probíhat ve 30 s spotu, přičemž za týden odvysílají 40 spotů s naší reklamou. Celkové náklady na tuto propagaci jsou 16.000 Kč bez DPH.

4.3 Požadavky na e-shop

Na základě těchto požadavků vybereme tvůrce, který je schopný naše požadavky splnit a zároveň nám nabídne nejlepší cenu.

Náš e-shop by měl splňovat tyto věci:

- **Administrace** – zde se určí, jak bude obchod fungovat. Vymezí možnosti, které bude obchod v administraci nabízet.
 - **Vytvoření faktury** – jelikož firma má externí účetní bude mít na starosti vytváření faktur sekretářka. Faktury se budou vypisovat v programu, tak by vyplnění a tisk mělo zabrat maximálně 15 min.
 - **Odeslání informačního e-mailu** – tento e-mail bude informovat zákazníka o připravené objednávce. Tuto zprávu bude systém odesílat automaticky prakticky okamžitě.
- **Objednávky** – jedná se o registraci objednávky správcem e-shopu. Ideálně by na vytvořenou objednávku měl správce reagovat ihned, ale jelikož víme, že firma má málo zaměstnanců, tak by se mělo na objednávky reagovat nejpozději do 30 min. V úvahu se také musí brát svátky a víkendy čili tam reakce na objednávku bude delší.
- **Práce s produkty** – obchod by měl nabízet každému zákazníkovi možnost si upravovat jednotlivé produkty, přizpůsobit si je tak svým potřebám a svému stylu. Zároveň by u každého produktu měla být kalkulace dle zvolených parametrů.

- **Vizualizace** – jelikož je pro některé lidi si představit věci vizuálně či prostorově, je toto nedílnou součástí e-shopu.
- **Odeslání výrobků** – odeslání objednávky bude záležet na způsobu, jaký si zákazník zvolí. Jedná se především o delší proces, který může trvat i několik dní. Odvíjí se to také od pracovní doby České pošty. Zároveň pořad musíme mít na paměti, že podnik se nachází v malé vesnici a nejbližší poštu má 3 km vzdálenou, zde je pošta otevřená od pondělí do pátku v době 8:00 – 10:00, 14:00 – 15:00. Doba dodání se tedy může prodloužit i různými otevíracími dobami na jednotlivých místech. U dodání zásilky kurýrem se udává dodání do 3 pracovních dnů.
- **Informace o klientech** – v této části by se měli ukazovat informace o klientech a umožňoval s nimi staticky pracovat.
- **Platba** – platbu lze provést ihned při objednání výrobku nebo při převzetí objednávky. Čili zde se doba liší dle zákazníka, nejdéle by ale zákazník měl zaplatit do 7 pracovních dnů. Optimální doba platby je max. 3 dny, jelikož i tyto dny si uvádí banky ke komunikaci a převodu peněz.
- **Registrace** – každý zákazník by měl mít možnost registrace, díky ní se budou na jeho účtu uschovávat objednávky, případné osobní údaje, aby je nemusel při další objednávce opět zadávat.
- **Vzhled** – vzhled dokáže z velké části ovlivnit klienta. Proto by měl být minimalistický a přehledný. Zároveň je v rámci vzhledu e-shopu důležitý responzivní design, který umožní klientovi si prohlédnout e-shop z telefonu či tabletu.

4.4 Nabídky na tvůrce e-shopu

Pro firmu jsme vybrali 2 společnosti, které se zabývají tvorbou e-shopu.

Firma McRai s. r. o.

Tato společnost s ručením omezeným sídlí nedaleko naší firmy v Třebíči. Nabízí výstavbu e-shopu za 25.000 Kč bez DPH. Licence a provoz systému vč. vlastní domény .cz, součástí je dynamický on-line katalog, pohodlný košík, slevové kódy, zákaznické

účty, klientská sekce, fakturační systém, zákaznická podpora apod. Každý měsíc se platí 1000 Kč za skladovou evidenci a 500 Kč za logistiku.

Celkové pořizovací náklady u této společnosti jsou 26.500 Kč bez DPH.

WebSynergy

V ceně standardní licence nabízí tato společnost vytvoření e-shopu za 25.000 Kč, součástí ceny není vlastní doména, která stojí 500 Kč za měsíc, logistika a model sladu je také za příplatek 500 Kč za měsíc. Firma také nabízí dynamický katalog (neomezené množství produktů, detailní popisy apod.), snadné vyhledávání a filtrování např. cen, akcí, váhy atd., správu objednávek a klientů, komunikaci, která obsahuje zasílání newsletterů, možnost chatu atd.

Celkové pořizovací náklady u společnosti WebSynergy jsou 26.000 Kč bez DPH.

Na základě nejnižší cenové nabídky jsme si vybrali pro vytvoření e-shopu firmu WebSynergy, takto firma je schopná naplnit veškeré naše požadavky a zároveň nám nabídla o 500 Kč nižší cenu než firma McRai s. r. o.

4.5 Ekonomické zhodnocení

Nyní následuje ekonomické zhodnocení rozvoje obchodních aktivit zavedením e-shopu. Provedeme kalkulaci nákladů a následně stanovíme předpokládané výnosy.

4.5.1 Náklady

Nyní se podíváme na náklady, které jsou spojené se zavedením e-shopu a jeho chodem. Následně jsou shrnuty do kalkulace.

Přímý materiál nám tvoří náklady na pořízení e-shopu čili částka 26.000 Kč, kterou podnik zaplatí tvůrci e-shopu a zařadili jsme sem i kancelářské potřeby (papíry na tisknutí faktur, barva do tiskárny apod.), které jsou 2.000 Kč za měsíc.

Přímé mzdy, jsme nevyplňovali, jelikož zaměstnanci jsou ve firmě placeni od počtu odpracovaných hodin, takto částka se bude tedy odvíjet od množství objednávek. S tím jsou spojené i ostatní přímé náklady.

Do výrobní režie řadíme spotřebu energie, v současné době jsou měsíční náklady na energii ve výši 943 Kč bez DPH. Předpokládáme, že se tyto náklady nepatrně zvýší.

Jelikož ale platby za energii odcházejí v pravidelných platbách a na konci roku se doplácí, popř. je vrácen přeplatek, budeme počítat se stejnou částkou.

Správní režie nám představují měsíční odměnu, kterou dostane správce e-shopu navíc ke své měsíční mzdě.

Do odbytové režie řadíme veškeré náklady, které nám vzniknou v momentě, kdy budeme expedovat objednávku. Počítáme tady s obaly (10.000 Kč), vizitkami či dárkovými poukazy (2.890 Kč) a propagačními předměty (7.000 Kč). Také sem řadíme propagaci, která podnik vyjde na 16.000 Kč.

Tabulka č. 40: Kalkulace nákladů

Předběžná kalkulace (v Kč)	
Přímí materiál	28.000
Přímé mzdy	X
Ostatní přímé náklady	X
Výrobní režie	943
Vlastní náklady výroby	28.943
Správní režie	15.000
Vlastní náklady výkonu	43.943
Odbytové náklady	35.890
Úplné vlastní náklady výkonu	79.833

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z uvedené kalkulace nákladů jsme zjistili, že celkové pořizovací náklady na zavedení a chod e-shopu jsou do 79.833 Kč.

I když se nejedná zrovna o nízkou částku, tak se jedná o rozvoj obchodních aktivit, který podniku pomůže zvýšit povědomí mezi spotřebiteli, a také větších tržeb, proto by se firma neměla bát tuto částku vynaložit.

4.5.2 Výnosy

Budoucí výnosy z rozvoje tedy vytvoření e-shopu lze odhadovat velmi těžko. Dají se však předpokládat, že e-shop bude úspěšný vzhledem, že žádná z konkurenčních firem v okolí nemá vlastní e-shop. Zároveň je vhodný čas pro jeho zavedení vzhledem k současné situaci, kdy lidé mají omezený pohyb a většinu svých nákupů provádí přes internet.

Cílem tohoto rozvoje obchodních aktivit je zvýšení tržeb podniku, přičemž pod pojmem tržby v tomto případě považujeme peněžní příjem z prodeje za určitou dobu. Výnosy však lze definovat i jako celkové zvýšení ekonomického prospěchu v podobě peněžního přírůstku a zároveň snížení závazků, kterými jsou náklady na pořízení e-shopu.

Pro kalkulaci předpokládaných výnosů pro první rok využijeme bod zvratu, tedy vezmeme vynaložené náklady na zavedení e-shopu a ty by se měly rovnat částce z rozdílu příjmu z prodeje a nákupu zboží za jeden rok. Což by v našem případě mělo znamenat, že firma musí vyprodukovat výnosy v celkové částce 79.833 Kč za rok čili za měsíc je to průměrně 6.653 Kč. V potaz ale musíme brát, že tato částka nezahrnuje mzdy dělníků. Pokud by byly měsíční výnosy nižší nebyla by firma schopná snižovat závazek, který vznikl rozvojem.

Predikce rozvoje obchodních aktivit podniku zavedením e-shopu má za cíl zvýšit povědomí o firmě prostřednictvím internetového obchodu a zároveň se očekává zvýšení tržeb.

4.6 Riziková politika

Každý nový krok sebou nese riziko, nic na to nemění i zavedení e-shopu. Proto provedeme analýzu rizik, díky které je možné zjistit, zda rizika, která daný projekt ohrožují, jsou pro podnik závažná.

Každé riziko lze kvalifikovat pravděpodobností, s jakou k nim může dojít a jaký to bude mít pro firmu dopad. Pro tuto klasifikaci rizik použijeme stupnici od 1–5, poté provedeme jejich součin a vyjde nám hodnota rizika.

Za možná rizika považujeme:

- **Nízký počet objednávek na e-shopu** – pokud se firma rozhodne, že nebude propagovat svůj e-shop, může to vést k snížení počtu objednávek
- **Nedostatek zaměstnanců při velkém množství objednávek** – nedostatek zaměstnanců může vést k prodloužení času výroby, při nachystání objednávek k expedici. Tím může dojít k nespokojenosti zákazníků.
- **Špatná důvěra zákazníků** – pokud dojde k náhlému snížení objednávek, může to u potenciálních zákazníků vyvolat nedůvěru v podnik.
- **Zvýšení cen materiálu u dodavatelů** – vyšší ceny u dodavatelů znamenají i vyšší ceny výrobků, což znemožní firmě vytvářet akční nabídky.
- **Špatné schopnosti správce e-shopu** – pokud zaměstnanec nebude plnit své pracovní povinnosti, může to ovlivnit celý chod e-shopu a zároveň přispěje k nespokojenosti zákazníka.

Tabulka č. 41: Rizika

Rizika	Pravděpodobnost	Dopad na firmu	Hodnocení
Nízký počet objednávek na e-shopu	2	5	10
Nedostatek zaměstnanců při velkém množství objednávek	4	4	16
Špatná důvěra zákazníků	3	4	12
Zvýšení cen materiálu u dodavatelů	3	3	9
Špatné schopnosti správce e-shopu	1	5	5

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V intervalu 1–5 se nachází běžná rizika, čili jedná se o takové ohrožení, jehož možné ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivitami firmy. Do běžných rizik v našem případě řadíme pouze špatné schopnosti správce e-shopu.

Dalším interval se pohybuje v rozmezí 6–10, jedná se o vyšší rizika a v našem případě sem řadíme nízký počet objednávek na e-shopu a zvýšení cen materiálu u dodavatelů.

Jako dalším je značné riziko, jehož interval je 11–15. V tomto případě se jedná o větší ztráty, které by mohli zkomplikovat chod firmy. Dle našeho hodnocení sem řadíme špatnou důvěru zákazníků.

Dále je varianta možného rizika při nedostatku zaměstnanců při velkém množství objednávek. To nám spadá do kritického rizika, jenž se pohybuje v intervalu 16–20. Může mít i dopad na existenci firmy.

Jako podlesním možným rizikem je totální dopad, který by byl v intervalu 21–25, toto riziko se nám ale v tabulce neobjevilo.

Ke všem rizikům se dají identifikovat i možná opatření, která pomáhají snížit důsledky vzniku rizik. Rizika lze snížit pomocí pravděpodobnosti, s kterou by mohly vzniknout, a jaký dopad by mohli mít na firmu. Proto by všichni zaměstnanci měli být s možnými riziky seznámeni a pokusí se předcházet jejich vzniku následujícím opatřením.

Možná opatření u potenciálních rizik:

- **Nízký počet objednávek na e-shopu** – podnik může využít větší propagaci internetového obchodu nebo udělat slevové akce např. sleva 15 % na všechny postele či při nákupu 3 dveří jsou 1 zdarma.
- **Nedostatek zaměstnanců při velkém množství objednávek** – možné řešení v tomto případě je přijetí brigádníků, kteří by mohli objednávky balit a starat se o expedici apod. Dále firma může motivovat své zaměstnance odměnami za práci přes čas či o víkendech.
- **Špatná důvěra zákazníků** – v tomto případě je důležité udržovat kontakt se zákazníky, nabídnout jim kvalitní servis a snažit se jim maximálně vyhovět ve všech jejich požadavcích.
- **Zvýšení cen materiálu u dodavatelů** – podnik v tomto případě může nakoupit větší množství materiálu, jelikož při nákupu většího množství má od obchodního zástupce slevu.
- **Špatné schopnosti správce e-shopu** – zde by měl být zaměstnanec nejprve 3x upozorněn majitelem podniku, že nesplňuje své povinnosti. Pokud i nadále nebude plnit své pracovní povinnosti lze to řešit snížením prémie.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byl návrh rozvoje obchodních aktivit za pomoci internetového obchodu, který vede ke zvýšení povědomí o firmě, a také ke zvýšení tržeb.

Bakalářská práce je rozdělená do jednotlivých částí. Nejprve jsme si vymezili problém, následně jsme formulovali hlavní cíle, také dílčí cíle a metody, které použijeme k jejich naplnění. Poté se práce dělí na tři části. Nejprve jsme se věnovali teoretické části, kde jsou shrnuty poznatky z literatury, na jejichž základě poté řešíme analytickou část.

V analytické části charakterizujeme firmu, zkoumáme zde její vnitřní i vnější prostředí, a na závěr jsou všechny analytické části zhodnoceny pomocí SWOT analýzy, kde jsme ze silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb zjistili, že podnik má jako silnou stránku stále zákazníky a jeho největší příležitostí je internetový obchod. Tuto příležitost jsme poté zpracovali v návrhové části, kde jsem na základě marketingového mixu 4P stanovili produkt, který firma bude na svém e-shopu nabízet, cenu, distribuci a možnou propagaci nově zavedeného e-shopu pomocí reklamního spotu v rádiu. Abychom zjistili, zda je tento rozvoj obchodních aktivit pro podnik finančně reálný, udělali jsme kalkulaci nákladů, kde jsme zjistili, že tento rozvoj podnik neohroží. Byly zároveň stanovené předpokládané výnosy a riziková politika, kde jsme se věnovali možným rizikům, která mohou nastat a opatření k eliminaci jejich vzniku.

Tato práce byla vytvořená s vědomím, že bude ve firmě využita. Zavedením e-shopu bude firma ve velké konkurenční výhodě, zvýší své povědomí o firmě, získá tak nové zákazníky a tím se jí zvýší i tržby.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BEDNÁŘ, Vojtěch. Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3320-0.

BERKA, J. Finanční situace podniku [ústní sdělení]. V Brtničce 30. 20. 1. 2020

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

Ceník. Česká pošta [online]. Praha: Česká pošta, ©2020 [cit. 2020-05-26]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz>

Ceník. DPD [online]. Praha: Dpd group, ©2020 [cit. 2020-05-26]. Dostupné z: <https://www.dpd.com/cz/cs/>

COVID-19. Aktuálně.cz [online]. Praha: Atlas, ©1999 [cit. 2020-05-26]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/>

Český statistický úřad. CZSO [online]. Praha, ©1969 [cit. 2020-05-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Daňová evidence Truhlářství Berka za rok 2017. Brtnička: Truhlářství Berka v Brtničce, 2020.

Daňová evidence Truhlářství Berka za rok 2018. Brtnička: Truhlářství Berka v Brtničce, 2020.

Daňová evidence Truhlářství Berka za rok 2019. Brtnička: Truhlářství Berka v Brtničce, 2020.

DVOŘÁK, Jiří a Jiří DVOŘÁK. Elektronický obchod: studijní text pro kombinované studium. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004. ISBN 80-214-2600-4.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLE. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [14. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press, 2003. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

PROCHÁZKA, Tomáš a Josef ŘEZNÍČEK. *Obsahový marketing*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4152-6.

Reklama. Hitrádio Vysočina [online]. Praha: Media Bohemia, © 2016 [cit. 2020-05-26]. Dostupné z: <https://hitradiovysocina.cz/>

RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

Sortiment. Démos [online]. Praha: Copyright, ©1993 [cit. 2020-05-26]. Dostupné z: <https://www.demos-trade.cz/>

Sortiment. Kili [online]. Brno: Copyright, ©2013 [cit. 2020-05-26]. Dostupné z: <https://www.kili.cz/>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

ŠIMBEROVÁ, Iveta. Obchodní podnikání: studijní texty. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3957-3.

VOJÍK, Vladimír. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-534-2.

Základní informace. Google Ads [online]. Praha: Google, ©2020 [cit. 2020-05-26].
Dostupné z: https://ads.google.com/intl/cs_CZ/home/

Základní informace. McRAI [online]. Praha: ©McRAI, 2012 [cit. 2020-05-26].
Dostupné z: <https://www.mcrai.eu/>

Základní informace. Truhlářství Erik [online]. Blazejczyk, ©2002 [cit. 2020-05-26].
Dostupné z: <http://www.truhlarstvierik.cz/>

Základní informace. Truhlářství Fr. Chytka [online]. Janan, ©2008 [cit. 2020-05-26].
Dostupné z: <http://www.truhlarstvi-chytka.cz/>

Základní informace. Truhlářství Vídeňský [online]. ©1994 [cit. 2020-05-26]. Dostupné
z: <http://www.truhlarstvi-vidensky.cz/>

Základní informace. WebSynergy [online]. Praha: THINline, ©2003 [cit. 2020-05-26].
Dostupné z: <https://www.websynergy.cz/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Manažer.
ISBN 978-80-247-2049-4.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Marketingový mix	14
Obrázek č. 2: Nákupní rozhodovací proces	18
Obrázek č. 3: Schéma pěti konkurenčních sil podle Portera	23
Obrázek č. 4: Souhrn teoretických východisek	33
Obrázek č. 5: Poloha konkurence	44

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Věkové složení obyvatelstva v Kraji Vysočina	36
Tabulka č. 2: Shrnutí sociálních faktorů	38
Tabulka č. 3: Vývoj sazeb DPH.....	39
Tabulka č. 4: Shrnutí legislativních faktorů.....	39
Tabulka č. 5: Míra inflace.....	39
Tabulka č. 6: Shrnutí ekonomických faktorů.....	40
Tabulka č. 7: Shrnutí politických faktorů	42
Tabulka č. 8: Shrnutí technologických faktorů.....	42
Tabulka č. 9: Shrnutí charakteristiky trhu	44
Tabulka č. 10: Shrnutí konkurence	45
Tabulka č. 11: Dodavatelé	45
Tabulka č. 12: Shrnutí dodavatelů	46
Tabulka č. 13: Zákazníci.....	47
Tabulka č. 14: Konkurence firmy	48
Tabulka č. 15: Souhrn konkurence	48
Tabulka č. 16: Vyjednávací síla zákazníků	49
Tabulka č. 17: Shrnutí vyjednávací síly dodavatelů	50
Tabulka č. 18: Shrnutí hrozby vstupů nových konkurentů	50
Tabulka č. 19: Shrnutí hrozeb substitutů	51
Tabulka č. 20: Příjmy podniku	52
Tabulka č. 21: Výdaje podniku.....	52
Tabulka č. 22: Shrnutí analýzy zdrojů	53
Tabulka č. 23: Shrnutí „7S“	55
Tabulka č. 24: Shrnutí analýzy obchodních činností	58
Tabulka č. 25: Shrnutí analýzy marketingových činností.....	60
Tabulka č. 26: Příležitosti	61
Tabulka č. 27: Hrozby	62

Tabulka č. 28: Silné stránky	63
Tabulka č. 29: Slabé stránky	63
Tabulka č. 30: Vybrané znaky	64
Tabulka č. 31: Vzájemná působnost S-O.....	65
Tabulka č. 32: Vzájemná působnost S-T	66
Tabulka č. 33: Vzájemná působnost W-O	67
Tabulka č. 34: Vzájemná působnost W-T	68
Tabulka č. 35: Výsledná SWOT matice	69
Tabulka č. 36: Ceny u balíku do ruky.....	74
Tabulka č. 37: Ceny u balíku na poštu.....	74
Tabulka č. 38: Ceny u nadměrného zboží.....	75
Tabulka č. 39: Ceny u dopravce	76
Tabulka č. 40: Kalkulace nákladů.....	80
Tabulka č. 41: Rizika	82

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vnitrostátní migrace obyvatel	37
Graf č. 2: Migrace obyvatel v Kraji Vysočina.....	37
Graf č. 3: Analýza prodeje výrobků.....	56
Graf č. 4: Dodavatelé	57
Graf č. 5: Odběratelé.....	57

SEZNAM PŘÍLOH

I. Matice příležitostí podniku

PŘÍLEŽITOSTI										
Znak/porovnávání	Zvyšuje se počet obyvatel v kraji	Jednorázový finanční příspěvek od státu	Úlevy na platbách SZP do doby 9 měsíců pro OSVC	Návrat k poctivě odvedené práci	Internetový obchod	Výhodné nabídky od dodavatelů	Stálí zákazníci	Delší doba splatnosti či postupné splácení pro zákazníky	Součet	Váha (v %)
Zvyšuje se počet obyvatel v kraji	X	1	0,5	0	0,5	0	0	0,5	2,5	8,93
Jednorázový finanční příspěvek od státu	0	X	0,5	0	0	0	0	0,5	1	3,57
Úlevy na platbách SZP po dobu 9 měsíců pro OSVC	0,5	0,5	X	0	0	0	0	0,5	1,5	5,36
Návrat k poctivě odvedené práci	1	1	1	X	1	0,5	0,5	1	6	21,43
Internetový obchod	0,5	1	1	0	X	0	0	1	3,5	12,50
Výhodné nabídky od dodavatelů	1	1	1	0,5	1	X	0,5	1	6	21,43
Stálí zákazníci	1	1	1	0,5	1	0,5	X	1	6	21,43
Delší doba splatnosti či postupné splácení pro zákazníky	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	X	1,5	5,36

II. Matice hrozeb podniku

HROZBY										
Znaky/porovnávané	COVID-19 – omezení dodávek materiálu	Vysoké náklady na pořízení nových strojů	COVID-19 – omezený pohyb osob	Velké množství konkurenčních firem v okolí	Stejní dodavatelé i pro konkurenci	Nedostatek kvalifikovaných lidí v tomto odvětví	Níží ceny u řetězcových firem	Rychlejší výroba u větších firem	Součet	Váha (v %)
COVID-19 – omezení dodávek materiálu	X	1	1	1	0,5	1	1	1	6,5	23,21
Vysoké náklady na pořízení nových strojů	0	X	0	0,5	0	0,5	0	0	1	3,57
COVID-19 – omezený pohyb osob	0	1	X	0	0,5	0,5	0	0	2	7,14
Velké množství konkurenčních firem v okolí	0	0,5	1	X	0,5	1	0,5	0,5	4	14,29
Stejní dodavatelé i pro konkurenci	0,5	1	0,5	0,5	X	0,5	0	0	3	10,71
Nedostatek kvalifikovaných lidí v tomto odvětví	0	0,5	0,5	0	0,5	X	0	0,5	2	7,14
Níží ceny u řetězcových firem	0	1	1	0,5	1	1	X	1	5,5	19,64
Rychlejší výroba u větších firem	0	1	1	0,5	1	0,5	0	X	4	14,26

III. Matice silných stránek podniku

SILNÉ STRÁNKY								
Znaky/porovnávané	Kvalifikovaní zaměstnanci	Nové technologie	Individuální přístup	Spolehliví a kvalitní dodavatelé	Pravidelné kontroly zaměstnanců	Zákazníci mohou nahlédnout do výroby	Součet	Váha (v %)
Kvalifikovaní zaměstnanci	X	0,5	1	0,5	0,5	1	3,5	23,33
Nové technologie	0,5	X	0,5	0,5	0,5	1	3	20
Individuální přístup	0	0,5	X	0	0	1	1,5	10
Spolehliví a kvalitní dodavatelé	0,5	0,5	1	X	0,5	1	3,5	23,33
Pravidelné kontroly zaměstnanců	0,5	0,5	1	0,5	X	0,5	3	20
Zákazníci mohou nahlédnout do výroby	0	0	0	0	0,5	X	0,5	3,33

IV. Matice slabých stránek podniku

SLABÉ STRÁNKY							
Znaky/porovnávané	Podnik vede pouze daňovou evidenci	Málo pracovní síly v podniku	Převážně veškeré funkce vykonává majitel	Není stanovený marketingový plán	Málo komunikačních prostředků	Součet	Váha (v %)
Podnik vede pouze daňovou evidenci	X	0	0,5	0,5	0	1	10
Málo pracovní síly v podniku	1	X	1	1	1	4	3,57
Převážně veškeré funkce vykonává majitel	0,5	0	X	1	0,5	2	20
Není stanovený marketingový plán	0,5	0	0	X	0,5	1	10
Málo komunikačních prostředků	1	0	0,5	0,5	X	2	20